



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# PARAMETRY HODNOTOVÉ INOVACE STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Lenka Tučková**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.





# PARAMETRES OF VALUE INNOVATION IN BLUE OCEAN STRATEGY

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Lenka Tučková**

*Supervisor:* doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Tučková**  
Osobní číslo: **E12000500**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Parametry hodnotové inovace strategie modrého oceánu**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :

1. Strategie modrého oceánu.
2. Hodnotová inovace, základ strategie modrého oceánu.
3. Vytváření inovace ve strategii modrého oceánu.
4. Implementace strategie.
5. Význam a využití strategie modrého oceánu malými podniky.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CHAN KIM, W., R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu, umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 1. vyd. Praha:

Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2001.

ISBN 80-7179-603-4.

JÁČ I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání.

1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

VEBER J., J. Srpová, aj. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

CHAN KIM, W., R. MAUBORGNE. Blue Ocean Strategy Harvard Business Review, 2004, p. 76-84

CHAN KIM, W., R. MAUBORGNE. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practise California Management Review, 2005, Vol. 47, Issue. 3, p. 105-121

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: Ing. František Tuček

TINAC, vlastník podniku

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2014

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.

děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá novým přístupem ke strategii podniku, strategií modrého oceánu autorů Kima a Mauborgne. SMO je inovační strategie, která je konstruována k omezení vlivu konkurence na podnik a vytvoření podmínek pro tvorbu inovací a tím zvýšení šancí růstu zisků. Nejprve je tato strategie podrobně představena a porovnána s jinými strategiemi a je zde vysvětlen její přínos pro podnik. Dále je popsána hodnotová inovace, která je základem tvorby strategie, její parametry, hodnota pro zákazníka a inovace. Za účelem aplikace této strategie v malém vybraném podniku jsou popsány nástroje, které strategie předkládá pro implementaci. V praktické části práce je sestaven návrh strategie a vytvoření hodnotové inovace pro firmu Tinac. Cílem diplomové práce je sestavení návrhu a předložení doporučení pro firmu k vytvoření modrého oceánu, nového tržního prostoru bez konkurence. Tento návrh může firma implementovat k dosažení svých strategických cílů.

## **Klíčová slova**

inovace, hodnota, hodnotová inovace, konkurenční výhoda, strategie modrého oceánu, strategie podniku

## **Annotation**

This diploma thesis deals with a new approach to business strategy, Blue Ocean Strategy developed by authors Kim and Mauborgne. Blue Ocean Strategy is an innovative strategy that is designed to limit the influence of competition on the company and create conditions for the formation of innovation and thus increase the chances of profit growth. Firstly this strategy is presented in detail and compared with other strategies and explains its benefits for the enterprise. Then value innovation, which is the basis for the strategy formulation, its parameters, customer value and innovation is described. For application of this strategy in a small selected company the tools for strategy implementation are presented. The proposal of Blue Ocean Strategy for company Tinac is created. The aim of the thesis is to conduct a proposal of Blue Ocean Strategy for company Tinac and make recommendations for a company to create a blue ocean, a new market space without competition. This proposal can be implemented by firm to achieve its strategic objectives.

## **Key Words**

innovation, value, value innovation, competition advantage, factors of success, competitiveness, Blue Ocean Strategy, corporate strategy

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D.

za podnětná hodnocení, odborné rady a motivaci při zpracování práce a také za vypsání tématu, bez kterého by nebylo možné téma zpracovat a ani by nevznikl návrh strategie pro firmu Tinac. Ráda bych také poděkovala panu Ing. Františku Tučkovi a firmě Tinac za spolupráci, poskytnuté informace a umožnění vytvoření návrhu strategie modrého oceánu.



# Obsah

Seznam zkratk	9
Úvod	12
1 Strategie modrého oceánu	14
1.1 Základní vymezení strategie	14
1.1.1 Konkurenční strategie	15
1.1.2 Konkurence	16
1.2 Představení strategie modrého oceánu	18
1.2.1 Příklad společnosti Cirque du Soleil a přínosy	19
1.3 Porovnání strategie modrého oceánu s ostatními strategiemi	23
1.3.1 Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů ke strategii	24
1.3.2 Volba strategického přístupu	25
2 Hodnotová inovace, základ strategie modrého oceánu	28
2.1 Inovace	28
2.1.2 Druhy inovací a získávání podnětů pro inovace	30
2.2 Hodnota	33
2.2.1 Vymezení hodnoty pro zákazníka	33
2.2.2 Důležitost hodnoty pro zákazníka	36
2.3 Hodnotová inovace	38
2.3.1 Rozdíl mezi hodnotovou inovací a technologickou inovací	41
3 Vytváření inovace ve strategii modrého oceánu	44
3.1 Vytvoření nové hodnoty pro zákazníka	46
3.1.1 Postupy při hledání nových příležitostí	48
3.1.2 Proces tvorby hodnotové inovace	50
3.2 Podmínky úspěšné hodnotové inovace	53
3.2.1 Nebezpečí chybně formulované strategie	54
3.2.2 Postup vedoucí ke správné formulaci strategie	55
3.3 Aplikace strategie modrého oceánu v malém a středním podniku	55
4 Aplikace strategie modrého oceánu ve firmě Tinac	58
4.1 Zpracování návrhu SMO pomocí analytických nástrojů	59
4.1.1 Analýza odvětví a zhodnocení stávající situace	60
4.1.2 Hledání nových příležitostí	63
4.1.3 Tvorba užitku v rámci sledu strategických kroků	66
4.1.4 Návrh nového obrazu strategie	68
4.2 Zhodnocení návrhu strategie	72
4.3 Doporučení pro firmu	73
Závěr praktické části	75
Závěr	76

## **Seznam zkratk**

MSP    malé a střední podniky

SMO    strategie modrého oceánu

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Porovnání konkurenční a nekonkurenční strategie.....	26
Tab. 2: Charakteristika 3. - 7. stupeň inovačního řádu pro získání konkurenční výhody....	31

## Seznam obrázků

Obr. 1: Náčrt obrazu strategie.....	22
Obr. 2: Rozdělení zákazníků do skupin a návrh strategií vztahů s nimi.....	35
Obr. 3: Nástroj k určení tvorby hodnoty pro zákazníka.....	36
Obr. 4: Hodnotová inovace.....	39
Obr. 5: Systémový rámec čtyř aktivních opatření.....	47
Obr. 6: Obraz strategie - výchozí situace.....	62
Obr. 7: Tvorba užítku.....	67
Obr. 8: Praktická aplikace souřadnicové sítě „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“.....	68
Obr. 9: Obraz strategie - výchozí situace a návrh nové hodnotové křivky.....	69
Obr. 10: Návrh strategie.....	71

## Úvod

Strategie modrého oceánu je představována v literatuře jako strategie, která nabývá důležitosti v dnešním podnikatelském prostředí. Důvodem je větší účinnost strategie při dosahování zisků. Je to strategie, která se místo napodobování chování konkurentů zaměřuje na vytváření vlastních pravidel. Orientuje se na tvorbu skokového přírůstku hodnoty pro zákazníka a tím vytváří konkurenční výhodu. Je to strategie, která využívá inovace jako zdroj konkurenční výhody. Implementace strategie modrého oceánu slibuje pomocí hodnotové inovace vytvoření nového tržního prostoru bez konkurence. Vyřazení konkurence představuje snadnější přístup k ziskům a růstu. Klasické konkurenční strategie neztrácí svou roli, ale nejsou dostatečným nástrojem pro dosahování zisků. Strategie modrého oceánu je strategie, která se zaměřuje na inovace, vytvoření nové hodnoty pro zákazníka a tím nových trhů a má k tomu vytvořený systematický postup a nástroje. Strategie modrého oceánu je důležitou součástí strategického řízení firmy.

Účinnost a potřeba zařadit tuto strategii do řízení podniku a významné pozitivní přínosy této strategie jsou důvodem výběru zpracování této problematiky jako tématu diplomové práce.

Cílem diplomové práce je představit strategii modrého oceánu a parametry hodnotové inovace, která je základem strategie a na základě získaných znalostí zpracovat návrh strategie modrého oceánu pro vybranou firmu Tinac. Navržená strategie by měla být nástrojem posílení pozice firmy na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení poptávky po službách a iniciace růstu firmy.

Dílčím cílem diplomové práce je odpovědět na výzkumné otázky:

Jaké jsou přínosy strategie modrého oceánu k rozvoji firmy?

Jaký je přínos inovací a hodnotové inovace pro firmu?

Jaký je význam strategie modrého oceánu pro malou a střední firmu?

Diplomová práce je zpracována metodou případové studie firmy, na příkladu vybrané firmy je aplikována strategie modrého oceánu. Vybranou firmou pro zpracování návrhu strategie modrého oceánu je firma Tinac. Tato firma byla založena v roce 1997, na trhu působí 17 let. Nabízí služby v oblasti snižování hluku. Za tuto dobu získala v daném oboru široké zkušenosti.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretickou a praktickou. Teoretická část se nejprve zabývá vysvětlením základní myšlenky, rozdílností od ostatních strategií a přínosy strategie modrého oceánu. Dále je věnována pozornost hodnotové inovaci a jejím parametrům – hodnotě pro zákazníka a inovacím a odlišností od technologické inovace. Na závěr teoretické části jsou představeny nástroje strategie modrého oceánu, které se využívají k vytvoření hodnotové inovace. V praktické části je proveden návrh strategie a jsou použity nástroje a postupy popsány v první části diplomové práce. Výsledkem je sestavení návrhu strategie modrého oceánu pro vybranou firmu.

Plánovaným přínosem autora je přiblížení nového pojmu v literatuře strategie modrého oceánu, zdůraznění přínosu strategie pro malou firmu a vytvoření návrhu strategie modrého oceánu ve vybrané firmě.

# 1 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu, dále SMO, je novým pojmem v oblasti strategie. Je to alternativní přístup k řízení strategie v podniku ke klasickým konkurenčním strategiím. Tato strategie je využívána úspěšnými firmami, které ji chválí a považují za nezbytnou. SMO má také odpůrce, kteří ji nepovažují za dosažitelnou a zaujímají k ní skeptický přístup.

SMO spojuje inovace a strategii do jednoho nástroje. Je nesporné, že inovace a strategie jsou pro podnik nezbytně důležité. Tato strategie si zaslouží pozornost podniku. SMO je odlišná od ostatních strategií, má jiné cíle a prostředky a vyžaduje nekonvenční myšlení, proaktivní jednání. Cílem je vytvoření trhu bez konkurence, zajištění zisků a růstu firmy prostřednictvím skokové inovace.

Předmětem této kapitoly je nejprve vysvětlení celkové podnikové strategie, strategického řízení a konkurenční strategie. Dále je představena SMO, její základní myšlenka, cíl, přínosy a důležitost pro firmu. V poslední části kapitoly je SMO vymezena v kontextu s ostatními strategiemi používanými ve firmách a porovnává s těmito strategiemi z pohledu, jaké má výhody a nevýhody. Také jsou zdůrazněny odlišnosti strategií. Uvědomění si rozdílů mezi strategiemi je důležité ke správné implementaci SMO.

## ***1.1 Základní vymezení strategie***

Strategie je dlouhodobý směr organizace, zahrnuje řízení lidí a zdrojů, a někdy je proto označována jako strategické řízení (Johnson et al., 2011). Dle Dedouchové (2001) je strategie „nástroj k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku“. Strategie využívá stanovování cílů, aby specifikovala směr organizace a zajistila jejich dosažení podnikem. „Strategie určuje, jakým způsobem budou dosaženy strategické cíle organizace.“ (Cimbáľníková, 2012, s. 11)

Strategie a strategické řízení plní podstatné funkce v řízení podniku a přináší výhody (Cimbálníková, 2012). Pomáhá firmě předpovídat budoucí vývoj, zlepšuje řízení podniku, plánování, proces řešení projektů, motivování pracovníků, využívání zdrojů, určování směru organizace, vytváření podkladů pro rozhodování a přináší větší jistotu do podniku. Podniky, které se věnují formulování strategií, dosahují výhod v podobě vědomého vytváření svého budoucího vývoje, dosahování lepších výsledků, lepšího plánování a hospodaření se zdroji. Strategie je důležitou složkou řízení firmy.

Proces strategického řízení se skládá ze 4 základních fází: formulace, plánování, realizace a kontrola. Předmětem formulace strategie je stanovení cílů, mise, vize podniku. Vize podniku je představou o budoucnosti, kam se chce podnik posunout (Košťan a Šuleř, 2002). Vize by měla být konkrétní, pozitivní a inspirující, aby motivovala všechny jedince k vývoji a zlepšování. Mise neboli poslání vystihuje smysl organizace, proč existuje (Johnson et al., 2011). Cíle specifikují, čeho chce firma dosáhnout, a popisují způsob, jakým bude firma konkurovat (Porter, 1994). Plánování strategie vytváří plán strategie a časový plán splnění cílů. Ve fázi realizace dochází k aktivitám, které vedou ke splnění cílů. Závěrečná fáze kontroluje dosažené výsledky a porovnává je s plánovanými. Formulování strategie je úlohou top managementu (Veber et al., 2005). V rámci strategického řízení dochází ke strategické volbě k výběru vhodné strategie k dosažení strategických cílů a využití zdrojů a schopností, kterými podnik disponuje.

### **1.1.1 Konkurenční strategie**

Nejčastější volbou strategie, způsobu, jakým firma uspěje na trhu, je konkurenční strategie. Konkurenční strategie je způsob, jakým firma dosahuje konkurenční výhody, jak vyhrává nad konkurenty (Johnson et al., 2011). „Konkurenční strategie je kombinací cílů, o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků, které vedou k jejich dosažení.“ (Porter, 1994, s. XI) Konkurenční strategie představuje „způsoby, jak analyzovat výrobní odvětví a konkurenty a předkládá analytický rámec pro pochopení a poznání výrobních odvětví a konkurentů a také pro formulování celkové konkurenční strategie“ (Porter, 1994, s. 19) Konkurenční strategie má za cíl prosadit se na trhu a vytvořit konkurenční výhodu prostřednictvím



hodnoty pro zákazníka. Tento typ strategie je využíván k hledání cesty, jak se prosadit na trhu, kde se vyskytují konkurenti. Vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a stanovuje cíle vedoucí k získání výhodné pozice na trhu. Strategie je postavena na silných stránkách podniku a jeho zdrojích (Košťan a Šuleř, 2002).

Cílem konkurenční strategie je získání konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je způsob, jakým firma vytváří hodnotu pro zákazníka, která je větší než náklady a lepší než u konkurenčních firem (Johnson et al., 2011). Ve strategickém řízení firmy podle Portera existují dvě cesty k vytvoření konkurenční výhody (Porter, 1994). Tyto cesty jsou nazývány generické strategie a představují snížení nákladů nebo odlišení. Tyto cesty se zaměřují buď na úzký segment nebo na široký trh (Košťan a Šuleř, 2002). Konkurenční výhoda představuje způsob dosažení výhody nad konkurenty prostřednictvím zvolené generické strategie snížení nákladů nebo odlišení.

Konkurenční strategie k formulaci využívá různé nástroje a modely. Ke strategické analýze vnějšího prostředí jsou využívány nástroje PEST analýza, která identifikuje faktory makro prostředí ovlivňující firmu, model pěti sil, který identifikuje konkurenční síly a hodnotí atraktivitu odvětví nebo plánování scénářů, životní cyklus produktu (Košťan a Šuleř, 2002). Smyslem vnější analýzy je identifikovat 5 až 7 hlavních faktorů, které mají vliv na organizaci. V rámci vnitřní strategické analýzy je zkoumán proces tvorby hodnoty a sledování aktivit a nákladů prostřednictvím nástroje hodnotového řetězce. Dále jsou analyzovány zdroje a schopnosti organizace, silné, slabé stránky v rámci SWOT analýzy. Vnitřní analýza slouží k rozpoznání schopností a zdrojů firmy k formulování strategie.

### **1.1.2 Konkurence**

Konkurenční strategie vychází z předpokladu existence konkurence na trhu. Existují dva typy konkurentů. Rozdělují se na neprospěšné konkurenty, kteří nepůsobí příznivě na firmu a prospěšné konkurenty, kteří jsou přízniví a mají pozitivní vliv na firmu a zvyšování její výkonnosti (Porter, 1994). Neprospěšná konkurence brání firmě k ziskům a nemotivuje ji k lepším výsledkům. Prospěšná konkurence má pozitivní dopady. Konkurence zvyšuje konkurenční výhodu podniku. Vlivem konkurence dochází k rozdělení nákladů na rozvoj

trhu, chrání trh před nově vstupujícími do odvětví, nabízí alternativní formu produktu, zvyšuje přitažlivost odvětví.

Konkurence může mít na firmu pozitivní i negativní vliv. Konkurence je prospěšná z hlediska stimulování firem vylepšovat produkty a nabízet širší škálu produktu a jeho alternativy (Porter, 1994). Ale existence konkurenčních firem je neprospěšná ve snižování podílu na trhu, omezování zisků, orientaci firem na konkurenční boj a vynakládání prostředků na něj (Kim a Mauborgne, 2005).

Ačkoli určité konkurenční působení na firmu je prospěšné, autoři SMO se domnívají, že stejně prospěšné je i snižovat negativní vliv konkurence na podnik. Za účelem snížení a eliminování těchto vlivů je vytvořena SMO. SMO zaměřuje firmu a její investování prostředků na vytvoření nové hodnoty a na výrazné odlišení za účelem vytváření nového trhu, který je ve strategii označován jako modrý oceán. Nový trh bez konkurentů představuje příležitost k dosažení zisků a růstu zisků a šetří investování do boje s konkurencí.

Strategie podniku je nástroj, který zajišťuje dlouhodobé směřování podniku, řídí zdroje a lidi. Cílem strategie je zajištění úspěšnosti podniku na trhu. Strategie zlepšuje řízení podniku. Proces strategie se skládá ze čtyř základních fází – formulace, plánování, realizace a kontrola. Nejčastějším výběrem strategie top managementem podniku jsou konkurenční strategie. Konkurenční strategie jsou zpracované a mají dlouho zavedené nástroje a postupy. Vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku a hledají cesty, jak nejlépe využít zdroje a příležitosti podniku k dosažení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je zdrojem zisků. Konkurenční strategie se využívá na trzích, kde působí i jiné firmy – konkurenti. Konkurence má dvě podoby. Existují prospěšní a neprospěšní konkurenti, kteří mají na podnik jak pozitivní dopady, tak negativní. Firma může buď využít přínosů existující konkurence a nebo využít příležitostí, které vzniknou omezením konkurence. Podnik by měl zvážit možnost vystoupení z konkurenčního boje a vytvoření nového trhu, modrého oceánu. Nový trh, modrý oceán nabízí nové možnosti pro firmu v podobě růstu zisků, firemního růstu a snížení nákladů na boj s konkurenty.

## ***1.2 Představení strategie modrého oceánu***

Strategie modrého oceánu je strategií, která se zabývá vytvořením nového trhu a vystoupením z konkurenčního boje. Tvůrci strategie modrého oceánu jsou W. Chan Kim a Renée Mauborgne, profesori strategie. Strategie byla vytvořena na základě dlouhodobého sledování úspěšných firem, životních cyklů těchto firem a sledování faktorů determinujících růst těchto firem (Kim a Mauborgne, 2005 a 1999). Strategie je postavena na příkladech z praxe. Bylo sledováno více než 150 příkladů tvorby nových trhů, modrých oceánů v 30 odvětvích po dobu 100 let. Přichází s novou myšlenkou. Jedná se o nový přístup ke strategii, než byl dosud vytvářen osobnostmi Porter, Mintzberg, Ansoff a další. Tito autoři rozvíjeli a formulovali tvorbu strategie v podmínkách konkurence. SMO se zabývá naopak tvorbou strategie bez ohledu na konkurenci. Konkurenční soupeření je nákladné a vede ke zlepšování, ale ne ke tvorbě inovací, nové hodnoty. Strategie představuje nástroj k podnikatelským úspěchům. SMO je nazývána „nekonkurenční“

z důvodu, že se nezaměřuje na porovnávání se s konkurencí a necílí na konkurenční trhy. SMO je také označována inovační strategií, protože využívá k dosažení cílů inovace (Burke et al., 2010).

Autoři Porter, Mintzberg, Ansoff a další se zabývali otázkou tvorby strategie v podmínkách konkurence. SMO se snaží vytvořit vlastní trh bez konkurence a je formulována

bez sledování a porovnávání se s konkurencí. To je podstatným prvkem celé strategie a strategického myšlení modrého oceánu (Kim a Mauborgne, 2005). Vychází ze zásady nesledovat konkurenci při vytváření strategie podniku a jejího směru, nekopírovat cenu, výrobek, cílové zákazníky a další faktory konkurenčního jednání. Cílem je vytvářet vlastní způsob nabídky produktu. Jedině tak je možné se opravdu odlišit od konkurence a vytvořit nový trh, na který je obtížné vstoupit, a nové podnikání, které je obtížné napodobit. Tento přístup vede k vytvoření nového trhu pomocí nové skokové hodnoty pro zákazníka, která ve SMO je nazývána hodnotová inovace. Hodnotová inovace je popsána blíže ve 2. kapitole. SMO vychází z přesvědčení, že „Jediný způsob, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme snažit ji porazit.“ (Kim a Mauborgne, 2005, s. 20)

Důvodem a motivací, proč by firmy měly vytvářet modré oceány, je, že ve stávajících odvětvích není možné dosahovat dlouhodobých dobrých výsledků. Konkurence je koncentrovaná, konkurenční boj je náročný a je zde riziko, že firma bude muset odvětví opustit, pokud nebude úspěšná. Konkurenční trhy, nazývané také rudé oceány, nenabízí velké příležitosti dosažení zisků. Opravdová příležitost je ve vytvoření nových trhů – modrých oceánů (Kim a Mauborgne, 2005). Na základě sledování dlouhodobého vývoje odvětví firem bylo zjištěno, že výsledky dosažené prostřednictvím vytvoření modrých oceánů jsou udržitelné dlouhodobě (Burke et al., 2010).

### **1.2.1 Příklad společnosti Cirque du Soleil a přínosy**

Dokladem těchto tvrzení a příkladem implementace SMO je společnost Cirque du Soleil, které se podařilo vytvořit nový tržní prostor a novou hodnotu pro zákazníky, která se stala zdrojem zisků (Kim a Mauborgne, 2005). Je to společnost, která působí v odvětví cirkusových představení. Toto odvětví nepatřilo mezi konkurenčně přitažlivá odvětví

z pohledu modelu 5 konkurenčních sil. V odvětví se pohybovaly známé konkurenční cirkusy, existovaly různé druhy substitučních aktivit, vysoká síla dodavatelů a spotřebitelů. Celé cirkusové odvětví bylo v úpadku. Podařilo se jim prosadit se přepracováním podnikatelského plánu cirkusu. Jednotlivými kroky vytvořily skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka, a to bylo základem úspěchu. Vytvořily netradiční představení, které bylo kombinací cirkusového a divadelního. Zaměřily se místo na děti na dospělé a představení bylo tvořeno vystoupeními bez zvířat, pouze s artisty. Těmito významnými změnami vytvořily novou hodnotu a snížily náklady a vznikl tak nový trh, s novými zákazníky a novými zisky. Cirkus Cirque du Soleil zvolil inovační strategii. Přeformuloval podnikatelský plán, který se stal natolik odlišný od konkurenčních cirkusů, že přestaly být konkurencí. Bylo zapotřebí přehodnotit faktory konkurenčního jednání a změnit tento přístup, aby byl přínosný pro firmu i zákazníky. Firma se zamyslela nad otázkou, jaké faktory přináší hodnotu pro zákazníka. Přeformulování bylo úspěšné. Vlastník

Cirque du Soleil Guy Laliberte je nyní vedoucím miliardářem v cirkusovém odvětví, jehož čistá hodnota jmění je 1,8 miliard dolarů (Mac, 2014). Druhým miliardářem je Kenneth Feld, předseda představenstva a generální ředitel společnosti Feld Entertainment, která

zahrnuje i dva cirkusové giganty Ringling Bros a Barnum & Bailey Circus. Hodnota jeho podílu v podniku je také přibližně 1,8 miliard dolarů. Cirkusu se podařily snížit náklady na chod cirkusu, přinést novou hodnotu zákazníkům, oslovit a přitáhnout nové zákazníky a generovat významné zisky a cirkus je vedoucím cirkusem v odvětví. Dělá více za méně.

Je otázkou, zda by společnost dosáhla těchto úspěšných výsledků, kdyby nevystoupila z řady klasického pojetí cirkusů a formulovala by pouze konkurenční strategii s cílem být lepší než konkurence. Odvážný krok navíc obohatil trh o novou formu zábavy a umění. Společnost Feld Entertainment je druhým subjektem na trhu a je zde patrné napodobení konceptu a zaměření se na zábavní představení. V cirkusovém odvětví došlo k posunu od klasického cirkusu k zábavním představením s artisty a specifickou tematikou.

Na příkladu společnosti Cirque du Soleil je také vidět, že SMO tvoří přínosy. Pomáhá vytvářet nové trhy a nové příležitosti. To je vhodné pro firmy, které si nemohou dovolit na zavedené trhy, kde je tvrdá konkurence, vkročit a udržet se na nich (Kim a Mauborgne, 2005). SMO se vyhýbá konkurenci. Působení na trzích s konkurencí je spojeno s velkými náklady a rizikem. Velkým přínosem SMO pro firmu je větší zisk, oslovení nových zákazníků a zdroj a příležitost budoucího růstu firmy. Strategie podporuje vytváření nové poptávky. Důležitým přínosem hlavně pro zákazníka je i prioritní zaměření se na tvorbu hodnoty pro zákazníka.

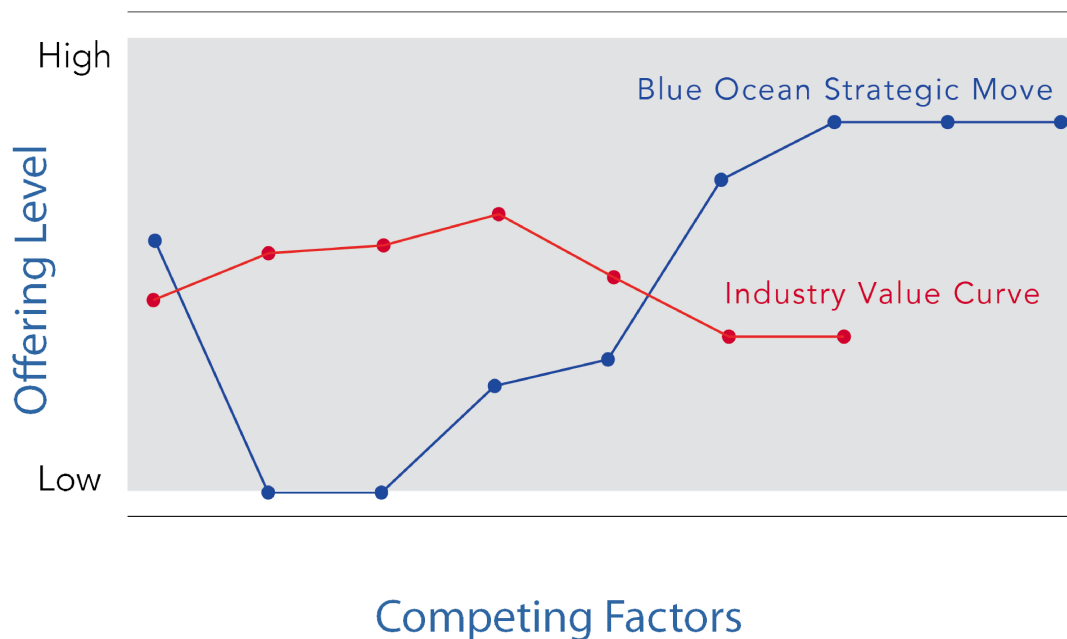
SMO je strategií vytvořenou pro růst firmy. Je založena na tvorbě nových pravidel podnikání a myšlence poskytovat větší hodnotu za méně peněz. SMO „systematicky popisuje způsob vytváření nových trhů“ (Košturiak, 2008). Tento názor potvrzují i odborníci v oblasti podnikání Bjerke a Hultman (2002), kteří tvrdí, že efektivní cestou

k růstu je schopnost změnit pravidla a dělat věci lépe a levněji než konkurence. Dělat věci lépe a levněji je podstatou hodnotové inovace. Změna pravidel jako cesta k růstu podniku je formulována v rámci budování schopnosti firmy nekonvenčně myslet. Nekonvenční

myšlení neboli schopnost myslet jinak je vnímána jako důležitá složka úspěchu firmy (Förster a Kreuz, 2007). Tato schopnost představuje překonávat soupeře v představitosti, inspiraci, originalitě, a to v různých oblastech podnikání. Myslet jinak je možné v oblasti strategie, produktů, trhů, cen, řízení, kultury podniku. Nekonvenční myšlení je konzistentní s postupy vytváření SMO, kde je součástí vytváření modrých oceánů potřeba myslet jinak a umět se dívat jinak na příležitosti. Förster a Kreuz (2007) argumentují, že „budoucnost patří individualistům – těm, kteří mají odvahu riskovat, porušovat pravidla a vytvářet nová.“

Další výhodou je její snadná komunikace pomocí obrazu strategie. Mnohé úspěšné firmy využívají tento způsob vyjádření strategie podniku a považuje ho za velice přínosný, jako např. společnost SAMSUNG (Jones et al., 2006). SMO je znázorněna pomocí obrazu strategie, který zachycuje hodnotovou inovaci - strategii analyzované firmy, současný stav odvětví, faktory, na které se zaměřují konkurenti a do kterých je investováno (Kim a Mauborgne, 2005). Sestavení obrazu je součástí plánovacího procesu strategie (Kim a Mauborgne, 2002). Obraz strategie umožňuje srovnání podnikatelského modelu firmy a konkurenčních firem. Strategie je zaznamenána v obrazu hodnotovou křivkou, jak je znázorněno na obrázku 1. Na horizontální ose jsou sledovány konkrétní faktory konkurenčního jednání a na vertikální ose je měřena úroveň poskytování daného faktoru. Červená křivka zachycuje jednání konkurenčních firem v daném odvětví a modrá křivka představuje odlišný nový přístup firmy vytvářející modrý oceán. Správná modrá hodnotová křivka vytvořená v obrazu strategie by měla být výrazně odlišná, jasně zaměřená a doplněná působivým sloganem.

Obraz strategie je nástroj, kterým se strategie komunikuje a předává ve firmě. Obraz předkládá podobu podnikatelského modelu firmy, na co se chce zaměřit, jaký je její směr. Grafická úprava formulace strategie do obrazu je také novou záležitostí v oblasti strategie, kde se nejčastěji využívají tabulky a grafy. Obraz je považován za snadný k pochopení strategie a snadný k šíření a realizaci strategie. Myšlenka vytvoření obrazu vychází z výroku Aristotela: „Duše nikdy nemyslí bez představy.“ (Kim a Mauborgne, 2002)



*Obr. 1: Náčrt obrazu strategie*

Zdroj: BLUE OCEAN STRATEGY [online]. Dostupné z:  
<http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/strategy-canvas/>

SMO je nekonkurenční, inovační strategií podniku, představující alternativní strategii ke konkurenční strategii. Přichází s novou myšlenkou nesledovat konkurenci při formulování strategie firmy. Cílem strategie je vytvoření nových trhů vytvořením skokové hodnoty – hodnotové inovace. SMO pomocí hodnotové inovace mění pravidla na zavedených trzích. Motivuje firmu myslet jinak a přehodnocovat faktory přinášející hodnotu zákazníkovi, a tak vytvářet zdroje zisků. Důvodem tvorby SMO pro firmu je aktivní tvorba nových příležitostí, přínos zisků, růstu, vedoucí pozice jako odměna za reorganizaci odvětví a přínos nové hodnoty. SMO má pozitivní přínosy pro firmu i zákazníka. SMO pomáhá pro zákazníka tvořit poptávku a novou hodnotu, firmě zajistit růst, konkurenční výhodu a budoucnost v dnešním podnikatelském prostředí. Je snadno

komunikovatelná prostřednictvím obrazu strategie. Strategie přináší více za méně.

SMO představuje do budoucna nezbytnou součást strategického řízení firmy a je nástrojem pro zajištění dlouhodobě udržitelného růstu. V těchto bodech spočívá důležitost strategie.

### ***1.3 Porovnání strategie modrého oceánu s ostatními strategiemi***

Tato podkapitola se zabývá rozdíly mezi konkurenční a inovační strategií podniku (SMO). Jsou zde zachyceny hlavní odlišnosti, výhody a nevýhody obou přístupů. Na závěr je zhodnocena vhodnost a volba strategie a doporučení. Toto porovnání je důležité

pro rozhodnutí, jakou strategii zvolit a zejména pro pochopení odlišností mezi strategií konkurenční a SMO neboli mezi rudými a modrými oceány. Pochopení odlišností je základem pro schopnost správně formulovat SMO a úspěšně se odtrhnout od konkurence.

Způsob, jakým manažeři, zabývající se vytvářením strategie, řeší otázky, závisí na tom, jaký přístup ke strategii zaujímají při formulaci a implementaci strategie. Mají tři možnosti. Buď budou vytvářet strategii prostřednictvím klasického přístupu, tzn. zaměřit se

na zajištění „komparativní výhody“ pomocí konkurenčních strategií nebo budou odvážnější a zaměří se na vytvoření vlastního trhu, kde si určí vlastní pravidla formou strategie modrého oceánu a nebo poslední, třetí možností je kombinovat tyto dva přístupy.

Když zvolí cíl vytvoření komparativní výhody, volí klasické strategické nástroje a modely, které se zaměřují na porovnávání se s konkurencí. Když zvolí cíl vytvoření vlastního trhu a vlastních pravidel, použijí nástroje, které konkurenci záměrně nesledují. Nebo mají možnost použít kombinaci klasických strategických nástrojů a vedle toho posílit své strategické možnosti, zahrnutím nástrojů SMO, do svého strategického plánu. Třetí možnost se doporučuje (Burke et al., 2010).



Právě přístup ke strategii je určujícím faktorem, který determinuje směr, hodnoty, kulturu organizace, její pohled na řešení a hledání možností základních strategických otázek a následně i dosažené výsledky organizace. Různé přístupy strategických manažerů přinášejí různé výsledky. Pokud manažer sleduje vytvoření komparativní výhody a snaží se být lepší než konkurence, výsledkem takového tvoření bude stejný produkt, služba, zákazníci a také menší šance na zisk (Veber et al., 2005). S rostoucí konkencí na trhu jsou šance na zisk menší a menší. „Výsledkem sledování konkurence je nabídka srovnatelných = zaměnitelných produktů ve srovnatelných cenách.“ (Forster a Kreuz, 2007)

Opačný pohled je nesledování konkurence a hledání nových cest, které nabízí jiné perspektivy. Výsledkem takového přístupu a nového pohledu na strategii je vytvoření jiného, odlišného produktu, služby, oslovení jiných zákazníků a vyšší šance na zisk na ještě nerozebraném trhu (Kim a Mauborgne, 2005). Nekonvenční myšlení je alternativním myšlením firem k myšlení, které se srovnává s konkurenty (Förster a Kreuz, 2007). Nekonvenční myšlení je využito ve vytváření strategie modrého oceánu.

### **1.3.1 Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů ke strategii**

Výhodou konkurenční strategie je působení na existujících trzích, kde jsou známá pravidla a podmínky odvětví jsou pro všechny firmy stejné. Výhodami SMO jsou příležitosti pro růst a zisky, vyhnutí se konkurenčnímu boji, tvorba poptávky, hodnoty, inovací, snižování nákladů.

Z dosahovaných výsledků vyplývá, že konkurenční myšlení má i nedostatky. Zaměření se na konkurenci snižuje možnosti firmy vytvořit něco nového a odlišného a firmy jsou v neustálém boji s konkurenty v různých oblastech nabídky produktů. „Konkurenční myšlení nevede k odlišení, ale pouze ke zlepšení kvality.“ (Förster a Kreuz, 2007, s. 15) „Firmy v konkurenčním prostředí na zavedeném trhu spolu soupeří v oblastech kvality, nákladů a efektivity procesů.“ (Förster a Kreuz, 2007, s. 15)

Nekonkurenční myšlení a přístup SMO kromě výhod má také své nedostatky. Vytvoření nového trhu a pravidel není jednoduché a firma potřebuje disponovat předpoklady

k takovému kroku. Mezi takové předpoklady patří kultura podniku a schopnost inovovat a myslet nekonvenčně. Dochází také k nepochopení strategie v praxi i teorii

(Kim a Mauborgne, 2005). Někteří autoři jsou skeptičtí a domnívají se, že z důvodu odvození SMO od úspěšných firem není možné zobecňovat přínosy strategie na všechny podniky a zauímají skeptický pohled k tomu, že je každá firma schopná vytvořit nový tržní prostor (Burke et al., 2009). Existuje riziko, že vytvoření modrého oceánu nebude trvalé, po čase může docházet k napodobování a příchodu nových firem do odvětví. Konkurence narušuje zisky z inovací, ale je to pomalý proces, který trvá až 15 let

(Burke et al., 2010). Čím je inovace radikálnější, tím je riziko imitace menší.

### **1.3.2 Volba strategického přístupu**

Oba přístupy ke strategii jsou považovány za důležité pro řízení firmy a je vhodné je kombinovat. Průzkumy ukazují, že konkurenční strategie byly využívány v krátkodobém horizontu a SMO byla dominantním nástrojem v dlouhodobém období

(Burke, et al., 2009). Konkurenční strategie zajišťuje přežití firmy v krátkém období a SMO zajišťuje budoucí udržitelnost firmy v dlouhém období. SMO je spojena s určováním dlouhodobých cílů firmy a směru a konkurenční strategie řídí krátkodobé cíle. Z toho vyplývá, že se nedoporučuje úplně zanechat stávající způsob podnikání a budovat pouze nový podnikatelský plán na základě SMO.

Hlavní rozdíly mezi dvěma přístupy ke strategii firmy, přístupem zaměřujícím se

na konkurenci a nezaměřujícím se na konkurenci, jsou ve vytyčených cílech a dosažených výsledcích a použitých nástrojích k formulování strategie. Konkurenční strategie jsou spojené s přístupem používaným na trzích, kde se vyskytují konkurenční firmy a jsou používány v krátkodobém horizontu. Jejich cílem je vytvoření konkurenční výhody, zajištění podílu na trhu a generování zisku, a to formou zvýšení kvality, snížení nákladů a zvýšení efektivity. Naopak cílem nekonkurenční strategie je snaha odlišit se, používá se

pro plánování dlouhodobých cílů firmy a snaží se vytvořit trh bez konkurence, cíle jsou dosahovány přepracováním podnikatelského plánu a pomocí nastavení nových pravidel na trhu. Žádaný výsledek úspěšné implementace je u obou strategických přístupů stejný – dosažení zisku. Avšak v přístupu nekonkurenčním je šance na vytvoření zisku vyšší. Neokonkurenční přístup vytváří i podmínky pro budoucí růst firmy. Rozdílnosti obou přístupů ke strategiím jsou shrnuté v následující tabulce č. 1.

*Tab. 1: Porovnání konkurenční a nekonkurenční strategie*

	<b>Konkurenční strategie – rudé oceány</b>	<b>Nekonkurenční strategie – strategie modrého oceánu</b>
<b>Cíl</b>	Konkurenční výhoda, zajištění podílu na trhu, zisky, zákazníci, tržby	Vedoucí pozice na trhu, vytváření nových trhů, nové poptávky, zisky, zákazníci, tržby
<b>Nástroje</b>	Pest analýza, model 5 sil, VRIO	Obraz strategie, 4 aktivní opatření, sled strategických kroků
<b>Přínosy/Očekávání</b>	Zajištění stávající pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti, zajišťuje stabilitu firmy, určení směru organizace, zisky	Rozšíření příležitostí, tržního prostoru, snížení rizika z pohledu nákladů, rychlý růst, získ nových zákazníků, nepřetahování zákazníků od konkurence, růst firmy, zisky
<b>Filosofie</b>	Snaha být lepší než konkurence, působení na zavedených trzích.	Neřešit konkurenci, zdrojem úspěchu jsou nové trhy a jejich aktivní vytváření, inovovat, nenapodobovat
<b>Zaměření</b>	Silné, slabé stránky podniku, příležitosti, konkurence, hrozby, tvorba nabídky	Hodnota pro zákazníka, tvorba nového trhu, nové poptávky

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je vidět v tabulce 1 jednotlivé přístupy ke strategiím se liší ve stanovení cíle, použitých nástrojích, přínosech, filosofii a zaměření. SMO se snaží o vedoucí pozici na trhu a tvorbu nového trhu, konkurenční strategie pouze o konkurenční výhodu a podíl na trhu. Přínosy SMO jsou růst, více příležitostí, větší tržní prostor atd. Konkurenční strategie přináší zajištění stávající pozice, konkurenceschopnost atd. SMO je spíše proaktivní a konkurenční

strategie spíše reaktivní strategií. SMO se zaměřuje na tvorbu hodnoty, trhu a poptávky. Konkurenční strategie tvoří nabídku a porovnává se s konkurencí a analyzuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. Oba přístupy mají nástroje sloužící k implementaci strategie. Filosofii SMO je nenapodobovat konkurenty. Filosofii konkurenční strategie je být lepší než druzí.

Pokud se management podniku rozhoduje, jakou strategii zvolit, je důležité znát odlišnosti, výhody a nevýhody alternativních strategií – modrých a rudých oceánů. Konkurenční strategie jsou základem strategického řízení firem a jsou vhodné pro krátkodobé řízení firmy. SMO je alternativní strategií ke konkurenční strategii. SMO je zatím méně využívaným nástrojem, který je vhodné používat pro dlouhodobé směřování firmy. SMO i konkurenční strategie mají své výhody a nevýhody. Výzkumníci doporučují firmám věnovat pozornost oběma přístupům ke strategii, jak konkurenčnímu tak inovačnímu. Konkurenční strategie je vhodná pro existující trhy a získání prostředků z existujících trhů mohou být investované do inovační strategie a vytváření nových trhů (Burke et al., 2010).

## **2 Hodnotová inovace, základ strategie modrého oceánu**

Tato kapitola je věnována vymezení pojmu hodnotová inovace, která je podstatou SMO. Představuje radikální přírůstek hodnoty, který je doprovázen nízkými náklady. Je tvořena pomocí systematických nástrojů SMO.

K vysvětlení pojmu hodnotová inovace jsou rozebrány i její jednotlivé části - inovace a hodnota. Je zde vysvětleno, co jsou inovace, jaké jsou druhy inovací a jejich důležitost a přínosy pro firmu. Druhým komponentem hodnotové inovace je hodnota, která je zde také blíže vysvětlena.

Po vysvětlení jednotlivých pojmů a jejich přínosů je zřejmé, že hodnotová inovace je přínosným nástrojem pro růst firmy. Na závěr je ještě vysvětlen rozdíl mezi inovací hodnotovou a technologickou, který je podstatný v kontextu s volbou inovace a vlivem na růst firmy.

### **2.1 Inovace**

Veber et al. (2005) vysvětluje pojem inovace jako jakoukoli změnu ve firmě s pozitivním či negativním dopadem. Jáč et al. (2005, s. 5) popisuje inovace jako „postupy při tvorbě zavádění nových výrobků, technologií, řízení a správy v podniku.“ Inovace nejsou náhodou, ale jsou výsledkem systematicky řízeného procesu. Inovace je procesem neustálých změn. Košturiak (2006, s. 211) definuje inovaci jako „kvantitativní skokovou pozitivní změnu, kterou tak vnímá zákazník, společnost a investor“ a představuje „stálý proces zlepšování, hledání způsobu jak správné věci dělat lépe“. Jako inovace je brán nový produkt nebo schopnost udělat něco novým způsobem (Tidd et al., 2007). Pokročilejší pohled je vnímání inovace jako „obnovování toho, co organizace nabízí, výrobků nebo služeb a způsobu, jak výrobky nebo služby generuje, prodává.“ (Tidd et al., 2007, s. 40) Inovace je inovací, pokud si ji zákazník koupí (Košturiak, 2012).

Inovace jsou pro firmu důležitým pojmem. Ekonom Josef Alois Schumpeter významně přispěl k vysvětlení podstaty potřeby firmy inovovat, tvrdil: „Dlouhodobě úspěšný může být ten podnik, který také inovační tempo dlouhodobě vydrží a je schopen přicházet neustále s něčím novým“ (Zuzák, 2011, s. 82). Schopnost obnovovat je podmíněnou činností dosažení dlouhodobé úspěšnosti podniku. Hlavním důvodem, proč firmy inovují, není touha přijít s něčím novým, ale touha po zisku a potřeba zajištění zisku (Tidd et al., 2007; Zuzák, 2011). Schumpeter rozlišoval dva typy zisků (Zuzák, 2011). Zisk základní za podstoupení rizika, který je průměrný a zisk získaný prostřednictvím vytvoření inovace označoval za „pravý“ a ten je vyšší. Mimořádné zisky jsou motivací firmy inovovat a přináší konkurenční výhodu. Prostřednictvím inovací firma obnovuje svůj potenciál, který je zdrojem výsadního postavení na trhu a konkurenční výhody a mimořádných zisků.

Firma musí inovovat, aby se udržela na trhu dlouhodobě (Svatošová, 2010). Trhy jsou v neustálém vývoji, mění se požadavky zákazníků, konkurenční firmy také vytváří neustále inovace a zavádějí změny. Firma musí být ve střehu a být informována o změnách a být připravena reagovat na nově vzniklé podmínky na trhu (Tidd et al., 2007, s. 7). Pokud není schopna reagovat na nově vzniklé podmínky a na inovace ostatních, vystavuje se riziku úpadku (Zuzák, 2011). Tím, že firma bude aktivně zavádět změny, vytváří si konkurenční výhodu a zajišťuje konkurenceschopnost a předpoklady udržení se na trhu a předchází úpadku.

Vytváření inovací je spojeno i s rizikem. Vytváření inovací je spojeno s náklady a inovace nemusí být úspěšné a mohou se vyskytnout komplikace (Zuzák, 2011). Pokud se objevují známky, že inovační projekt vede k nezdaru, je třeba jej ukončit a zabránit ztrátám. Známkami nezdaru mohou být dlouhotrvající vývoj, konstrukční problémy. Inovaci je také důležité chránit proti napodobování a existuje riziko, že o inovaci nebude mít zákazník zájem. Bez rizika nelze vytvořit inovace (Košturiak, 2012).

### 2.1.2 Druhy inovací a získávání podnětů pro inovace

Dle předmětu, čeho se inovace týká, jsou inovace děleny na věcné a inovace řízení (Veber et al., 2005). Inovace ve formě vytvoření nového produktu, služby nebo technologie jsou věcné inovace. Inovace ve smyslu změny způsobu řízení jsou inovace řízení. Dělení inovací dle předmětu lze i dalšími následujícími způsoby. Alternativně Svatošová (2010) rozděluje inovace do 4 více specifických skupin:

- inovace procesů – změna v řízení aktivit – př. zavedení marketingu,
- inovace produktu – týká se výrobků a služeb – př. kapsle na praní místo prášku,
- technologické inovace – nové výrobky a technologie – př. vývoj nanovláknů,
- netechnické inovace – změna služeb a organizační změny – viz inovace procesů a produktu.

Schumpeter podobně rozděloval inovace:

- zavedení nového výrobku – př. kapsle na praní,
- zavedení nového výrobního procesu – př. zefektivnění postupů,
- otevření nového trhu, který dosud neexistoval – př. Apple a vytvoření trhu stolních počítačů, Apple a iTunes, placené stahování hudby, nebo Dyson a vysavače bez sáčků,
- nové zdroje surovin, polotovarů – př. elektromobil, nanomateriály,
- nová organizační struktura – př. tvorba nové organizační struktury (Zuzák, 2011).

Dalším kritériem rozdělení inovací je dělení podle intenzity změny (Tidd, et al., 2007). Může se jednat o malé, střední – relativní změny nebo velké - absolutní změny. Toto rozdělení rozlišuje situace, kde inovace přináší úplně nový produkt, nebo změna je provedena částečně, tzn. je změněn pouze určitý prvek výrobku. Malé změny se nazývají inkrementální inovace, středně velké změny přírůstkové a absolutní změny mají označení skokové inovace. Sidhu (2011) takto dělí inovace na přírůstkové a rušivé. Přírůstkové jsou inovace, které firma provádí obvykle, jedná se o menší změny. Rušivé inovace představují větší riziko a změny. Oba tyto typy jsou důležité pro firmu a je dobré je kombinovat.

Dělení inovací podle intezity změny vypracoval i Valenta, který definoval 9 kvalitativních řádů inovací (Zuzák, 2011).

K určení schopnosti inovace vytvořit konkurenční výhodu bylo vytvořeno rozdělení inovací do řádů. Čím vyšší je řád inovace, tím zajišťuje konkurenční výhodu po delší dobu. Řády představují změny od relativních po absolutní. Pro zajištění konkurenční výhody jsou použitelné inovace třetího až sedmého řádu blíže charakterizované v tabulce 1. Inovace šestého a hlavně sedmého řádu jsou inovace v pojetí Schumpetera a SMO. Tyto inovace vytváří nové trhy, nové hodnoty pro zákazníka, monopolní postavení firmy na trhu, boří stará pravidla a jedná se o absolutní změny, které mají vyšší intenzitu změny.

*Tab. 2: Charakteristika 3. - 7. stupeň inovačního řádu pro získání konkurenční výhody*

<b>Řád</b>	<b>Změna</b>	<b>Projev změny</b>
třetí	Vnější kvality a adaptační	Vylepšení konstrukce dílů
čtvrtý	Dílcí funkční změna	Vylepšení některé z funkcí, změna výkonnosti
pátý	Celková funkční změna	Vylepšení všech funkcí
šestý	Nové řešení	Zachování principu, ale jeho nové řešení
sedmý	Principiální změna	Opuštění stávajících principů a použití nových

Zdroj: ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku, s. 84

Rozdělení inovací do jednotlivých skupin a druhů je důležité pro výběr vhodné inovace pro podnik s ohledem na potřeby firmy. Cílem firmy může být obnova zařízení a vybavení, zvýšení efektivnosti procesů řízení nebo zvýšení konkurenceschopnosti. Výběr druhu vhodné inovace je součástí řízení inovací. Řízení inovací je rozhodování o volbě druhu inovace, které je součástí inovačního procesu. Proces vytváření inovací a realizace zahrnuje kroky: sledování a zkoumání prostředí, strategický výběr inovací, do kterých bude firma investovat, získání finančních prostředků a investování do inovací, realizace inovace, zpětné ohodnocení celého procesu (Tidd et al., 2007, s. 7). Řízení inovací je předpokladem pro to, aby inovace byly prospěšné pro podnik.



K tomu, aby byly inovace vytvořené, je třeba získávat podněty a aktivně vyhledávat příležitosti pro inovace. Pro každý druh inovace je třeba získávat podněty u různých zdrojů. Inspiraci k inovacím produktu, marketingu, řízení, technologie je možné získávat u konkurence, v jiných oborech, okolo sebe, u profesionálů v oboru, v životním stylu, módě, trendech, u inovace produktu je to možné i u zákazníků (Košturiak et al., 2006, s. 212). V hledání zdokonalení řízení firmy je dobré sledovat a analyzovat chování úspěšných firem a podnikatelů, nebýt nikdy spokojený se současným stavem a řídit čas. K realizaci inovací je důležité mít kapitál. Kapitál nebo zdroje lze hledat „v technice, procesech, organizaci, trzích, vztazích k dodavatelům a k odběratelům“ (Zuzák, 2011, s. 83). Hlavními iniciátory inovací v podniku jsou pracovníci podniku, tzn. manažeři, technici, výzkumní pracovníci, zaměstnanci firmy, prodejci, marketingoví poradci (Svatošová, 2010). Podnět pro inovaci může přijít i od zákazníků nebo od konkurenčních produktů. Košturiak et al. (2008) uvádí, že zákazník je zdrojem inovací a je tedy důležité analyzovat trh a zjišťovat potřeby trhu a zákazníků. Vytvoření hodnotové inovace vyžaduje znalosti, co přináší hodnotu pro zákazníka. Analýza faktorů hodnoty a užítku pro zákazníka je hlavním úkolem tvůrce SMO, jejímž výsledkem je identifikace faktorů, na které se firma zaměří a které využije k vytvoření modrého oceánu nových příležitostí a k nastavení nových pravidel trhu prostřednictvím obrazu strategie.

Inovace představují změnu, která je součástí neustálého řízeného procesu, týkající se produktu nebo způsobu řízení. Je to hledání cest, jak dělat stávající úkony lépe. Prostřednictvím inovací podnik obnovuje své produkty a způsob, jakým je nabízí. Inovace jsou nezbytnou schopností firmy udržet se na trhu dlouhodobě. Inovace jsou podstatou podnikání. Podnik, který v dlouhodobém horizontu neinovuje, zanikne. Je také důležité sledovat rizika spojená s inovacemi a pečlivě je sledovat a předcházet jim a reagovat na ně. Inovace jsou jednou ze složek hodnotové inovace, která je základem SMO. Vhodným druhem inovací pro SMO jsou věcné inovace, týkající se změny produktu nebo způsobu jeho nabídky. Pro tvorbu SMO připadají v úvahu skokové inovace, absolutní změny, rušivé inovace. Jsou to inovace představující 6. a 7. řád inovací v pojetí Valenty nebo tvorbu nových trhů v pojetí Schumpetera.

## **2.2 Hodnota**

Kromě tvorby inovací je pro firmu přínosné i zaměření se na tvorbu hodnoty. Inovace je potřebná, aby byl podnik konkurenceschopný, obnovoval svůj potenciál uplatnění se na trhu. Hodnota je dalším důležitým zdrojem konkurenční výhody a konkurenceschopnosti firmy. Hodnota je druhou složkou tvořící hodnotovou inovaci.

K tomu, aby byla firma úspěšná, nestačí nabídnout pouze produkt, je třeba nabídnout produkt, který přinese hodnotu pro zákazníka (Yang a Yang, 2011). Když bude firma přinášet hodnotu pro zákazníky, budou i zákazníci přinášet hodnotu firmě. Výhodou dosahování konkurenční výhody tvorbou hodnoty pro zákazníka je, že vytváření hodnoty nemá žádné omezení, jako např. dosahování konkurenční výhody pomocí strategie snižování nákladů, kdy náklady mohou být snižovány jen do své minimální výše (Košturiak et al., 2006).

Podstatným rysem hodnotové inovace je zaměření na hodnotu. Zelený (2014) zdůrazňuje, že inovace by měla přinášet především novou hodnotu. Cílem inovace je zvýšit prodeje. Prodeje se zvýší, pokud zákazník bude produkt nakupovat. A ten bude nakupovat pokud inovace přinese hodnotu. Hodnota je důvod, proč zákazník platí, chce získat něco nazpět - hodnotu.

### **2.2.1 Vymezení hodnoty pro zákazníka**

Existuje několik pojetí a přístupů k popisu hodnoty pro zákazníka: marketingové pojetí, inovační pojetí (Vlček, 2008). Tato pojetí jsou odvozena od možností vytvoření hodnoty pro zákazníka. V marketingovém pojetí je hodnota vytvářena pomocí plnění zákaznickových potřeb a zvyšování zákaznickovy spokojenosti. V inovačním pojetí je hodnota vytvořena prostřednictvím inovace. Jednodušší obecné pojetí hodnoty pro zákazníka označuje hodnotu jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“ (Vlček, 2008, s. 51).

Hodnota pro zákazníka je o pochopení uživatelů k nalezení příležitostí pro nakupující a

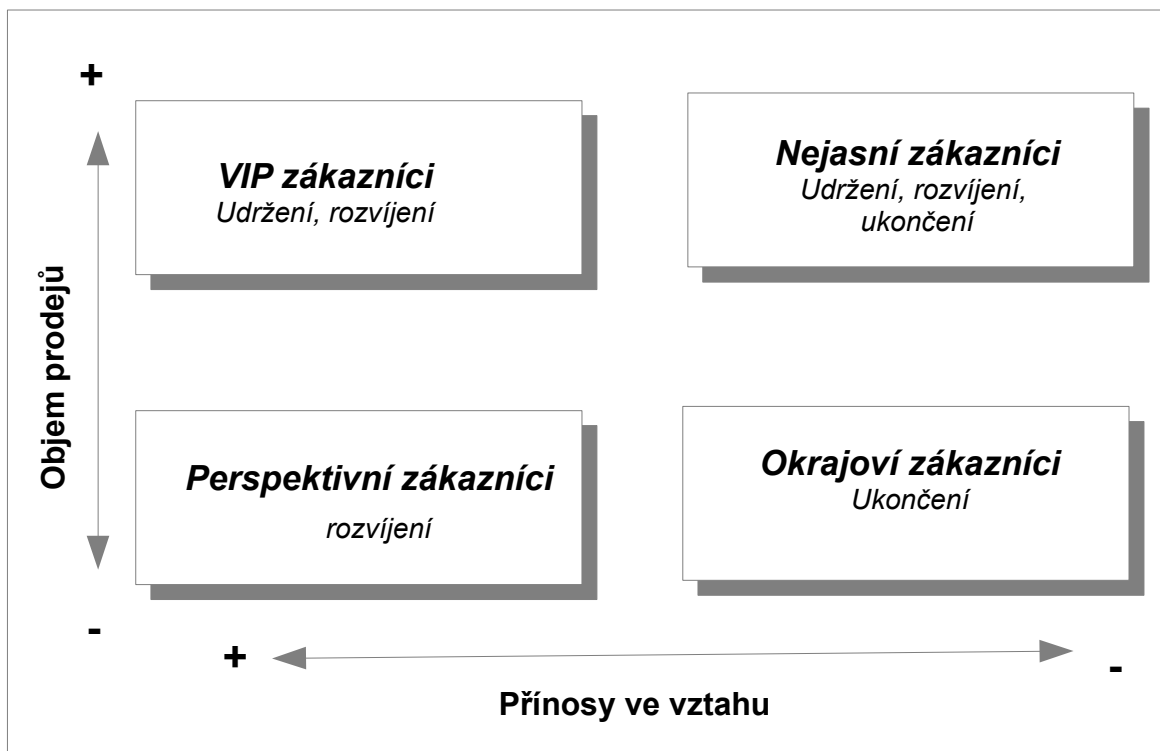
k vytvoření inovací pro ně (Paananen a Seppänen, 2013). Vytváření hodnoty pro zákazníka zahrnuje pochopení a naplnění očekávání zákazníků, vytváření a poskytování požadované zkušenosti. Hodnotu lze chápat z pohledu zákazníka jako způsob, jakým spotřebitel vnímá čistou výhodu získanou výměnou za náklady vynaložené k získání výhody (Chen a Dubinsky, 2003).

Filosofie tvorby hodnoty pro zákazníka vychází z představy, že vytvoření hodnoty má vzájemný, oboustranný efekt pro oba subjekty, zákazníka a firmu. Pokud firma vytvoří hodnotu pro zákazníka, přinese i zákazník hodnotu firmě. Tvorba hodnoty pro zákazníka je nástrojem tvorby konkurenční výhody, která není ničím omezená. Hodnota může být zvyšována neomezeně. Zdrojem hodnoty pro zákazníka jsou potřeby zákazníka a jejich uspokojení a jeho zkušenosti ze spoluvytváření jedinečné hodnoty. Hodnota pro zákazníka je vytvořena, když produkt uspokojí potřeby zákazníka a zároveň se zákazník podílí

na spoluvytváření jedinečné hodnoty. Propojení z pohledu SMO je nová hodnota vytvořena prostřednictvím systémového rámce 4 aktivních opatření. Nositelem hodnoty je hodnotová inovace. V SMO je hodnota pro zákazníka vnímána jako užitek, který mu přinese hodnotová inovace, prostřednictvím které získá zvýšení pohodlí, módnosti, zlepšení.

Firma by se měla zaměřit na faktory determinující přidanou hodnotu pro zákazníka. Firma poskytující službu nebo výrobek řeší problém, potřebu zákazníka v optimální ceně. „Orientace na zákazníky je krédem podnikání.“ (Veber et al. s. 114) Je dobré mapovat potřeby a požadavky zákazníků a zákazníky. Struktura zákazníků se vyvíjí. Firma by měla vést databázi zákazníků a rozhodnout se, na jaké skupiny svých zákazníků je její prioritou se zaměřit více, na které méně a na které vůbec. Měla by se věnovat primárně svým důležitým zákazníkům. Způsob řízení vztahů se zákazníky je znázorněno na obr. 2.

Je dobré dodržovat princip win-win, zajišťující výhody pro obě strany, pro firmu i zákazníka. Zákazník je určujícím faktorem pro trh. Abychom vytvářeli trh a pouze nekopírovali nabídky konkurentů, je třeba znát hlavní skupiny zákazníků a jejich potřeby, trendy v odvětví (Košturiak, 2008). K tomu je dobré mapování zákazníků.



Obr. 2: Rozdělení zákazníků do skupin a návrh strategií vztahů s nimi

Zdroj: VEBER, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 124

Ve SMO lze použít systematické nástroje a doporučení, prostřednictvím kterých tvůrci strategie mohou získat znalosti o zdrojích hodnoty a kromě znalostí získat i inspiraci. Nástroje a doporučení poskytují návod, jak se dívat na způsob vytváření hodnoty pro zákazníka. Pomáhají identifikovat konkrétní faktory, které přináší užitek a odhalit nové možnosti, jak přinášet hodnotu pro zákazníka v jiné, jedinečné a pro zákazníka přínosné podobě. Takovým nástrojem jsou cesty nebo nástroj pro analýzu a tvorbu užitku. Nástroj pro analýzu a tvorbu užitku identifikuje faktory přinášející užitek a cesty přináší potřebnou inspiraci pro hledání nových způsobů vytvoření hodnoty, užitku pro zákazníka. Mapa užitku pro zákazníka zachycuje 6 oblastí tvořících celkovou hodnotu zákazníka a 6 „pák užitku“, které nabízí 6 způsobů, jak vytvořit v různých oblastech hodnotu. Mapa užitku je zachycena na obr. 3. Tato mapa je vhodná pro vytvoření nového užitku pro zákazníka.

### Šest fází cyklu zákaznickovy zkušenosti

		1. Nákup	2. Dodání	3. Užívání	4. Doplňky	5. Údržba	6. Likvidace
Šest pák užítku	Zákaznickova produktivita						
	Jednoduchost						
	Uživatelské pohodlí						
	Riziko						
	Zábavnost a prvky utvářející image						
	Šetrnost vůči životnímu prostředí						

Obr. 3: Nástroj k určení tvorby hodnoty pro zákazníka

Zdroj: CHAN KIM, W., R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu, umění vytvořit si svrchovaný prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry, s. 127

#### 2.2.2 Důležitost hodnoty pro zákazníka

Zaměření se na přidanou hodnotu a zlepšení schopnosti zaujmout zákazníka a nabídnout zajímavý produkt mohou být hlavním zdrojem značného růstu tržeb a růstu firmy

bez ohledu na vývoj v makroekonomickém prostředí, které nastavuje stejné podmínky

pro všechny firmy (Jemelka, 2014). Prioritou je být schopen přesvědčit zákazníky o nákupu u dané firmy, nabídnout jim hodnotný produkt, který jim přinese užitek. „Přidaná hodnota a schopnost přesvědčit jsou klíčem k úspěchu.“ (Jemelka, 2014, s.15)

K tomu, aby podnik vytvořil přidanou hodnotu, je potřeba pokládat si otázky spojené

s vytvářením přidané hodnoty: „Jaká přidaná hodnota bude zákazníkovi nabídnuta nad úroveň předchozího roku?“ „Jaké kroky budou učiněny k přesvědčení zákazníků, aby nakupovali u firmy a ne u konkurence?“ (Jemelka, 2014, s.15)

Jemelka uvádí, že tvorba hodnoty pro zákazníka je základním motivem podnikání a zaměření se na tento faktor je podstatné pro splnění strategických cílů v podobě zisků (Jemelka, 2014). Konkurenční strategie tento aspekt tolik nezohledňují. Nástroje, které jsou využívány v konkurenční strategii analýza PEST, model pěti sil nebo VRIO tuto skutečnost neřeší. Ve SMO je tvorbě hodnoty pro zákazníka věnována větší pozornost v rámci tvorby hodnotové inovace. Ve SMO je využíván model na identifikaci faktorů tvorby užítu zákazníka, viz obr. 3. na str. 36.

Zelený, Jemelka i Veber se shodují, že je potřeba, aby firmy sledovaly potřeby zákazníka, tvorbu hodnoty pro zákazníka, aby strategie podniku, inovační činnost podniku byla úspěšná a byly zajištěné tržby. Inovace nebo strategie bez tvorby hodnoty pro zákazníka tržby nepřináší. Zaměření se na hodnotu a zákazníky je nezbytné pro úspěšnost firmy. Inovace je posuzována jako inovace pouze tehdy, je-li prodána (Košturiak, 2012).

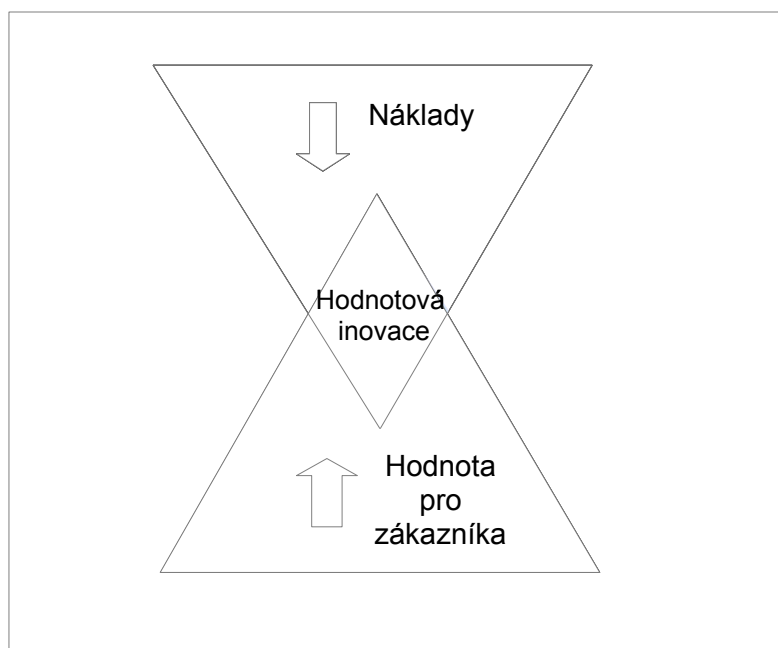
### ***2.3 Hodnotová inovace***

Hodnotová inovace je inovace, která spojuje dva zdroje konkurenční výhody – inovace a hodnotu. Na tvorbu inovace a hodnoty je kladen stejný důraz (Kim a Mauborgne, 2005). Hodnotová inovace spojuje benefity tvorby inovace a tvorby hodnoty dohromady.

Tento specifický druh inovace je popisován v literatuře v rámci SMO. Hodnotová inovace je základní strategickou myšlenkou a cílem vytvoření strategie modrého oceánu. Hodnotová inovace je definována jako vytváření výjimečné hodnoty pro zákazníka (Dillon et al., 2005).

Podstatným rysem této inovace je, že přináší skokovou změnu, či zlepšení a vytváří hodnotu pro zákazníka i pro firmu. Hodnota pro zákazníka je vytvořena skokovým přírůstkem užitku. Hodnota pro firmu je vytvořena tím, že je hodnotová inovace vytvořena pomocí nízkých nákladů, viz obr. 4. Hodnotová inovace je díky svým vlastnostem důležitá pro podnik, je zdrojem ziskovosti podniku (Košturiak et al., 2006). Ziskovost podniku je zajištěna zvyšováním hodnoty a užitku pro zákazníka a snižováním nákladů, omezováním plýtvání zdroji.

K vytvoření radikálního přírůstku hodnoty jsou důležité znalosti. Hodnotová inovace může být vytvořena pouze na základě znalostí co, jaké faktory vytvářejí hodnotu pro zákazníka, co zákazníkovi přináší užitek. Tyto faktory je důležité zjistit, identifikovat a následně vhodně zkombinovat. Jedinečná kombinace relevantních faktorů stačí k vytvoření hodnotové inovace a nových příležitostí a vedou k vytvoření nových trhů – modrých oceánů. Znalosti jsou aktivem dnešní ekonomiky (Kim a Mauborgne, 1999).



Obr. 4: Hodnotová inovace

Zdroj: CHAN KIM, W., R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu, umění vytvořit si svrchovaný prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry, s. 31

Zaměření na hodnotové inovace má své důvody a přínosy. Autoři Kim a Mauborgne (2005) upozorňují na fakt, že na trzích převažuje nabídka nad poptávkou. V důsledku toho kvalita a hodnota výrobků pro zákazníka klesá. To je výsledným jevem zaměření firem místo na hodnotu výrobků a služeb na jiné faktory (množství, cenu, konkurenci). Proto příležitostí pro firmy je začít vytvářet místo nabídky novou poptávku prostřednictvím tvorby vlastních nových trhů a nových kvalitních produktů s výjimečnou hodnotou pro zákazníky. K tomu je třeba přestat se zaměřovat na boj s konkurencí. Firmy, které vytváří hodnotové inovace, splňují tyto vlastnosti:

- vytváří novou poptávku vyplněním mezery v přínosu hodnoty pro zákazníka na trhu v dosažitelné ceně,
- nenásledují vždy konvenční pravidla maximalizace zisku, tzn. nechovají se jako konkurence,
- nejsou vždy 1. firmou na trhu (Dillon et al., 2005).



„Hodnotová inovace představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace – jejím výsledkem je vytvoření modrého oceánu a získání odstupu od konkurence“. (Kim a Mauborgne, 2005, s. 28) Vytvoření hodnotové inovace vede ke vzdálení se od konkurence a jejich myšlení. Tento odstup umožňuje vymyslet nové hodnoty, produkty a trhy. Přínosy strategické inovace jsou hodnota pro zákazníka a konkurenční pozice (Schlegelmich et al., 2003).

K tomu, aby byla firma schopná vytvářet hodnotové inovace, musí mít kulturu, která podporuje inovační myšlení, hledání nových řešení, kreativitu. Právě kultura firmy ovlivňuje schopnost vytvářet hodnotové inovace a je zdrojem tvorby hodnotových inovací. Kultura podporující tvorbu hodnotových inovací je podmínkou schopnosti firmy vytvořit modrý oceán. Tvorba hodnotové inovace a vytvoření SMO vyžaduje konkrétní lidské vlastnosti: důvěru, úctu, přátelství, aktivní zapojení lidí (Kim a Mauborgne, 2005). Je důležité, aby zaměstnanci pracovali z vlastní iniciativy, byli samostatní a nečekali na příkazy (Kim a Mauborgne, 1999). Podobně vlastnosti zaměstnanců popisuje Košturiak (2012), vysvětluje, že inovace se dají tvořit s pracovníky, kteří jsou odvážní, vytrvalí, stateční, energičtí, mají motivaci a ne s pracovníky, kteří umí pouze plnit příkazy. Iniciačními silami strategické inovace jsou kultura, lidé, postupy a zdroje (Schlegelmich et al., 2003).

Košturiak et al. (2008) poznamenává, že schopnost firmy tvořit inovace vyžaduje vhodné prostředí. Takové prostředí umožňuje volnost myšlení a volnost tvoření. To je většinou v rozporu s řízením firmy formou jasně vymezených kompetencí a úkolů daného pracovníka. Inovativní prostředí spočívá ve vytvoření „pískoviště“ pro zaměstnance, kde si mohou hrát a vymýšlet. Dokáže využít znalosti a potenciál zaměstnanců a členů firmy (Košturiak et al., 2008). Takové prostředí umožňuje vymýšlet, přicházet s nápady, podporuje a rozvíjí kreativitu a nekonvenční myšlení.

Firma, která chce tvořit inovace, by měla vytvořit vhodné prostředí, kromě stanovených úkolů by zaměstnancům měla dát i prostor přicházet s novými nápady, myšlenkami a možnostmi tyto nápady realizovat a podílet se na jejich realizaci. Firma by měla mít iniciativní a samostatné zaměstnance, pokud chce tvořit inovace.

Tvorba hodnotové inovace představuje tvorbu hodnoty pro zákazníka přes inovace a shrnutí postupu této tvorby uvádí Košturiak et al. (2008, s. 87):

1. „Vybrat správné lidi,
2. vybrat správný problém,
3. definovat správně problém,
4. identifikovat správně příčiny,
5. najít správného zákazníka,
6. najít správně hodnotu a produkt pro zákazníka,
7. najít správnou cenu pro zákazníka a firmu,
8. dosáhnout správných nákladů,
9. najít správný čas na prodej,
10. najít správný čas pro další inovaci,
11. identifikovat nesplněný sen zákazníka“.

### **2.3.1 Rozdíl mezi hodnotovou inovací a technologickou inovací**

Důvodem, proč je hodnotová inovace často diskutovaná, je, že má pozitivní přínosy pro firmu ve formě významných zisků. Technologická inovace představuje vytvoření nového produktu, nové technologie (Svatošová, 2010). Vytvoření nového produktu nebo technologie vyžaduje velké investice a ne vždy přinesou firmě zisky. Zatímco hodnotová inovace je změna, která může představovat vytvoření nového produktu, služby nebo nový způsob prodeje se zaměřením na tvorbu jedinečné hodnoty pro zákazníka

(Dillon et al., 2005). Hodnotová inovace je méně investičně náročná a přináší významný zisk a přispívá k růstu hodnoty firmy (Kim a Mauborgne, 2005).

Hlavním nedostatkem technologických inovací je nedostatečné zaměření se na tvorbu hodnoty (Dillon et al., 2005). Technologická inovace bez hodnoty pro zákazníka se stává málokdy úspěšnou investicí firmy a nepřináší velké zisky. Neznamená to, že by se firmy neměly věnovat technologickým inovacím, ale je důležité si uvědomit, že jsou spojené s vysokými náklady a jejich podíl na ziscích není dostatečný. Důležitost vytváření hodnoty zdůrazňuje Zelený (2014) „Inovace musí přidávat, ne jen konzervovat hodnotu: pouze nákup zákazníkem rozhoduje o výši přidané hodnoty.“ Inovace by neměla být vytvářena bez ohledu na hodnotu. Úspěšné firmy si uvědomují rozdíl mezi hodnotovou a technologickou inovací a přínosy hodnotové inovace a důležitost vytváření hodnoty, proto investují do technologických inovací méně a nebo vůbec a zaměřují se na hodnotové inovace (Dillon et al., 2005). Příklady těchto firem jsou Dell, General Electric, Microsoft, Southwest Airlines, Starbucks, WalMart. Stále častěji se vyskytuje odborná literatura, popisující faktory úspěchu, mezi kterými se často vyskytují inovace, tvorba hodnoty, odlišné myšlení než konkurence.

Vliv hodnotové inovace na příjmy a zisky lze ukázat na příkladu firmy, která investovala 86 % investic do přírůstkových inovací v rámci rudých oceánů a 14 % do skokových inovací v rámci modrých oceánů (Kim a Mauborgne, 2005). Přírůstkové inovace přinesly firmě nadpoloviční podíl příjmů, 62 %, ale podíl na ziscích tvořil pouze 39 %. Investice do skokových inovací přinesla 38 % příjmů a při investicích pouhých 14 % podíl na ziscích tvořil 61 % zisků firmy. Na tomto příkladě je znázorněna vysoká ziskovost a úspěšnost investic podniku do skokových inovací v rámci modrých oceánů.

Hodnotová inovace je úspěšnou zejména ze dvou důvodů. Zaměřuje se současně na tvorbu hodnoty pro zákazníka a snižování nákladů, jak znázorňuje obr. 4 (Kim a Mauborgne, 2005). To jsou dva faktory, kterými technologické inovace současně nedisponují. Je třeba sladit cenu a užitek produktu, který určuje hodnotu pro zákazníka a také cenu a náklady, které jsou zdrojem hodnoty pro firmu. Poté je vytvořena hodnota pro zákazníka i firmu.

To je cílem hodnotové inovace. Takový přístup k inovacím zastával i Schumpeter.

„Byl velkým kritikem dominantního konkurování si cenou, preferoval dosahování postavení na trhu prostřednictvím kvality a podpory prodeje, novými výrobky, technologiemi, zdroji dodávek a typy organizace. Tyto faktory vytvářejí tlak na snižování ceny a zvyšování produkce.“ (Zuzák, 2011, s. 83) Schumpeter také radí firmám vytvářet inovace prostřednictvím boření a přetvářením podnikání a obnovit tak potenciál firmy a dosáhnout monopolního, mimořádného zisku. Schumpetera lze považovat za předchůdce myšlenky strategie modrého oceánu.

Pomocí inovací firma tvoří svou přítomnost i budoucnost. Přírůstkové inovace zajišťují konkurenceschopnost v přítomnosti, radikální inovace zajišťují budoucnost. Pokud si chce firma zajistit svou budoucnost, měla by uzpůsobit svou kulturu, způsob organizace a strategii k tvorbě inovací.

### **3 Vytváření inovace ve strategii modrého oceánu**

V předchozích kapitolách byla představena SMO a její základ hodnotová inovace. Byly vysvětleny výhody i nevýhody SMO, její základní myšlenka a cíle a byla porovnána s dalšími strategiemi. Byly vysvětleny také jednotlivé parametry hodnotové inovace. Těmito parametry jsou hodnota a inovace. Nyní bude vysvětlen postup tvorby hodnotové inovace.

V této kapitole jsou představeny nástroje a metody, které jsou ve strategii použity k formulaci a v procesu implementace. Podle nástrojů by měl podnik být schopný vytvořit hodnotovou inovaci, která je základem k vytvoření nového trhu. SMO používá k implementaci základní analytické nástroje. Nástroje jsou doplněny postupy hledání nových příležitostí pomocí šesti cest a postupem vytvoření hodnotové inovace, který je formulován pomocí sledu strategických kroků.

V dnešním podnikatelském prostředí se rozšiřují možnosti v oblasti dosahování konkurenční výhody a volby strategie. Konkurenční výhodu lze získat nízkými náklady nebo odlišením. Kromě těchto základních metod i inovacemi (Dobni, 2010). Inovace se stávají novým zdrojem konkurenční výhody. To je využito ve SMO, kde jsou inovace zdrojem konkurenční výhody. SMO nabízí systematický postup, jak vytvořit hodnotovou inovaci (Kim a Mauborgne, 2005). Strategická inovace je chápána jako predefinování podnikatelského modelu a přetvarování existujících trhů (Schlegelmich et al., 2003). Když chce firma zlepšit své výsledky, nejlepší cestou je přijít s novými myšlenkami a strategiemi místo zlepšování efektivnosti a napodobování konkurence.

Inovace mají pozitivní dopady na firmu. Inovace přináší konkurenční výhodu a zajišťují budoucnost podniku, pomáhají rozvíjet podnikání a čelit krizím (Košturiak et al., 2008). Strategie je nezbytná pro určení směru organizace a k získání stability v nejistém podnikatelském prostředí. Strategie a inovace jsou důležitými články podniku. Z tohoto důvodu jsou inovace studovány v souvislosti se strategií podniku a jsou zjišťovány vzájemné vztahy mezi inovacemi a strategií. Dochází i k vytváření strategií, které se zaměřují na vytvoření inovace jako strategického cíle, jako to je u SMO.

Někteří akademici tvrdí, že inovace a strategie jsou neslučitelné, že to jsou dva samostatné prvky, které se vzájemně podporují a doplňují, ale nedají se propojit (Dobni, 2010). Důvodem je, že strategie v konkurenčním pojetí je o stanovení směru organizace určením hranic a tyto hranice jsou překážkou pro tvorbu inovací, které vyžadují volné kreativní myšlení bez hranic. U běžné strategie podniku nelze stanovit inovaci jako strategický cíl. V tomto případě je nejlepší se věnovat strategii a inovacím odděleně, souběžně.

Opačné je to, pokud podnik formuluje SMO, která využívá inovace jako strategického cíle a slučuje strategii a inovace. U SMO je to možné, protože nástroje napomáhají tvorbě inovací a za tímto účelem byly vytvořené. V případě SMO je podmínkou vytvořit prostředí a kulturu organizace, která umožňuje vytvářet inovace (Kim a Mauborgne, 1999). Oba přístupy tvrdí a shodují se v tom, že využití strategie a inovací vede k získání vedoucí pozice na trhu. Autoři SMO navíc tvrdí, že vede až k vytvoření nového trhu bez konkurentů (Kim a Mauborgne, 2005).

Tvorba inovace ve strategii modrého oceánu probíhá v rámci strategie, ne odděleně. SMO je strategií, která využívá inovace k získání konkurenční výhody až přední pozice na trhu. Podnik používající SMO, řídí inovace v rámci své strategie. Podniky, které používají konkurenční strategii, musí řídit inovace odděleně (Dobni, 2010). To je výhoda SMO. Slučuje strategii a inovace dohromady. Vzhledem k tomu, že základ SMO je hodnotová inovace, v rámci své strategie podnik řídí inovace a tvorbu hodnoty pro zákazníka.

Toto sloučení důležitých faktorů do jednoho nástroje je vhodné pro malé a střední podniky, které nemají velký prostor věnovat se těmto důležitým faktorům podnikání jednotlivě. SMO je nástroj, který se zaměřuje na nejdůležitější faktory podstatné pro úspěšnost podnikání. Těmito faktory jsou inovace (Svatošová, 2010; Zuzák, 2011), zaměření na hodnotu pro zákazníka (Jemelka, 2014; Schlegelmich et al., 2003; Veber, 2005), inovace s ohledem na hodnotu pro zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005; Košturiak, 2012; Zelený, 2014) a strategie (Cimbálníková, 2012; Dobni, 2010). Avšak o úspěšnosti podniku nerozhodují pouze tyto faktory, ale především prodej a schopnost své produkty, schopnosti a nápady prodat (Jemelka, 2014; Košturiak, 2012; Zelený, 2014).

Vytváření modrých oceánů je spojeno s přesvědčením, že je zde malá šance uspět (Kim a Mauborgne, 2005). Existuje názor, že ne všechny firmy mohou dosáhnout modrých oceánů (Burke et al., 2009). Vystoupení ze zavedených odvětví je spojeno s vyšším rizikem.

Je na rozhodnutí firmy, zda je ochotna podstoupit vyšší riziko, aby implementovala strategii. Ovšem každá strategie je spojena s rizikem. Autoři strategie předkládají nástroje, které napomáhají formulovat SMO, využít příležitosti a zároveň omezit rizika. Prostřednictvím nástrojů mohou firmy aktivně měnit odvětví a vytvářet nové alternativy a příležitosti.

SMO využívá tři základních analytických nástrojů. Analytické nástroje pomáhají přehodnotit podnikatelský plán, zamyslet se nad faktory, které vedou k vytvoření hodnotové inovace, splňující aspekty snížení nákladů a skokové zvýšení hodnoty

pro zákazníka. Nástroje mají funkci manažerskou – pomáhají naplňovat vytyčené cíle a poskytují vizuální zpracování strategie. Jednotlivé nástroje jsou propojené. Tyto analytické nástroje musí splňovat vlastnosti dobré strategie, aby vedly k vytvoření nového trhu.

### ***3.1 Vytvoření nové hodnoty pro zákazníka***

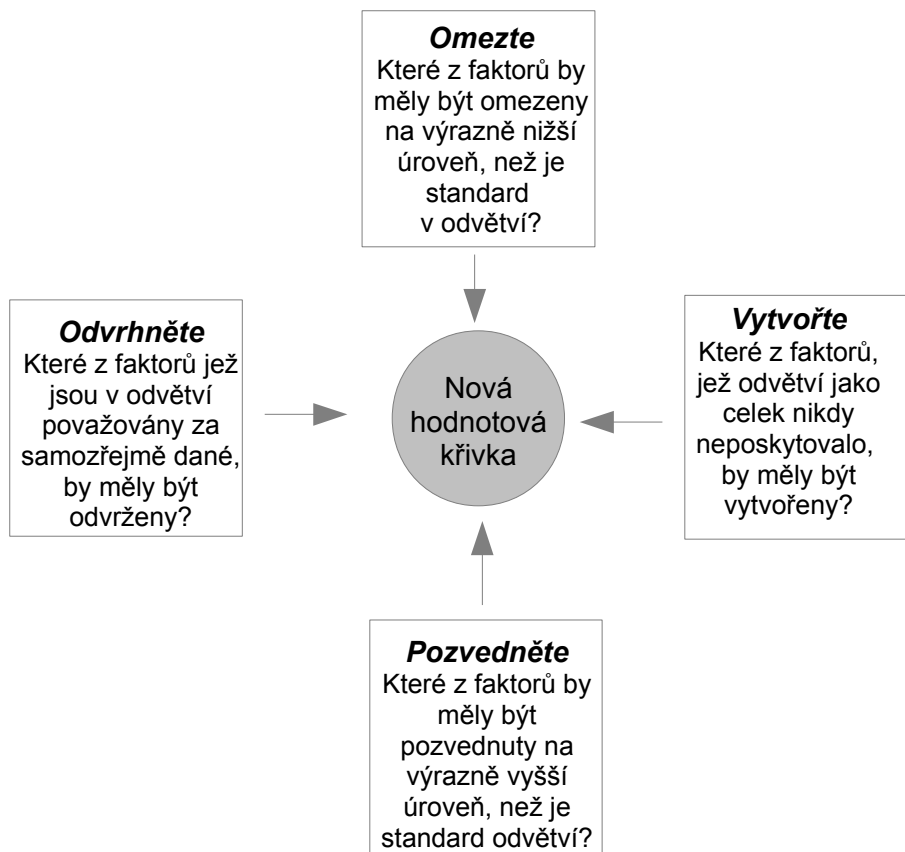
K vytvoření nové hodnoty pro zákazníka, k přehodnocení podnikatelského plánu a pravidel odvětví slouží základní analytický nástroj nazývaný systémový rámec čtyř aktivních opatření (Kim a Mauborgne, 2005). Nástroj je znázorněn na obrázku 5. K vytvoření nové hodnoty je třeba zodpovědět čtyři otázky. Zodpovězení otázek je podkladem pro nakreslení hodnotové křivky do obrazu strategie. Otázky jsou následující:

„Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za dané, by měly být odvrženy?

Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší uroveň než je standard odvětví?

Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny? Které z faktorů by měly být pozvednuty na vyšší uroveň, než je standard odvětví?“

(Kim a Mauborgne, 2005, s. 42) Jednotlivé kroky mají své opodstatnění.



Obr. 5: Systémový rámeček čtyř aktivních opatření

Zdroj: CHAN KIM, W., R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu, umění vytvořit si svrchovaný prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry, s. 43

**Odvrhněte** – motivuje firmu k určení a odstranění faktorů, které jsou standardně nabízeny, ale hodnotu pro zákazníka nemají nebo ji dokonce snižují. **Omezte** – přehodnocuje, zda firma nenabízí nadstandardní služby ve snaze konkurovat, když to není nutné. **Vytvořte** – hledá nové zdroje hodnoty pro zákazníky. **Pozvedněte** – co odvětví nenabízí v takové míře, jak by mělo, co je důvodem a jak to napravit. Faktory odvrhněte a omezte napomáhají snížit náklady a faktory pozvedněte a vytvořte vytváří hodnotu pro zákazníka.

U tohoto nástroje je firma postavena před rozhodnutí, které z faktorů, na kterých je založený podnikatelský model firmy a odvětví, budou zrušeny úplně, omezeny, vylepšeny



a vytvořeny. Těmito rozhodnutími je změněn, přehodnocen a inovován způsob nabídky produktu a toto přehodnocení vede ke změně pravidel konkurenčního jednání a zvýšení hodnoty pro zákazníka, k vytvoření hodnotové inovace.

### **Souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte - vytvořte“**

Dalším základním analytickým nástrojem sloužícím k vytvoření SMO je souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“. Je to nástroj, který doplňuje předchozí nástroj rámec čtyř aktivních opatření. Jeho důležitost spočívá v zajištění důsledného zodpovězení čtyř otázek, jejich zaznamenání, a to je podkladem, aby se firma opatřeními řídila. Zajišťuje srozumitelnost strategie pro manažery na různých úrovních (Kim a Mauborgne, 2005). Na základě těchto dvou nástrojů je sestaven třetí základní nástroj - obraz strategie, který zachycuje čtyři aktivní opatření k tvorbě hodnotové inovace. Obraz strategie byl představen v první kapitole.

### **3.1.1 Postupy při hledání nových příležitostí**

Je důležité umět najít a odhalit nové příležitosti a vybrat obchodně využitelné příležitosti z velkého množství příležitostí při rekonstrukci odvětví (Kim a Mauborgne, 2005). Rekonstrukce odvětví je třeba k vytvoření nového trhu. K tomu slouží systémový rámec šesti cest. Cesty lze použít ve všech odvětvích. Použití vyžaduje schopnost dívat se z jiného úhlu pohledu na známé věci. Slouží k prolomení pravidel rudých oceánů. Následující cesty navrhuji způsoby, jak lze nacházet nové příležitosti pro tvorbu modrých oceánů a vytvářet novou hodnotu pro zákazníka, která bude zdrojem zisků.

#### **Cesta č. 1 Rozhlédnutí přes alternativní odvětví**

Tato cesta radí, že nové příležitosti jsou ukryté v existenci alternativních odvětví (Kim a Mauborgne, 2005). Alternativní odvětví jsou taková, která „mají různé funkční vlastnosti, ale splňují stejný účel.“ (Kim a Mauborgne, 2005, s. 60)

Zamýšlí se nad rozhodováním zákazníka, jaké volí alternativy při výběru řešení své potřeby. Jak mohou být tyto alternativy využity k poskytnutí nové hodnoty? Např. firma NetJets vytvořila na základě této cesty podílové vlastnictví letadel. Tuto službu nabízí

podnikům, které zajišťují leteckou dopravu pro své zaměstnance. Služba je alternativním řešením mezi nakoupením letů pro zaměstnance individuálně a rozhodnutím koupit vlastní podnikové letadlo pro cestování svých zaměstnanců. Firma nabízí novou alternativu a hodnotu. Firma nemusí kupovat své letadlo, ale pronajímá si ho částečně a může ho kdykoli využít a představuje větší komfort.

### **Cesta č. 2 Rozhlédnutí přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví**

Strategická skupina je „skupina firem v rámci odvětví, které sledují podobnou strategii“ (Kim a Mauborgne, 2005, s. 67). Zdrojem pro vytvoření modrého oceánu je spojení výhod dvou vybraných strategických skupin. Příkladem jsou franšízové fitness kluby Curves, které jsou založené na dvou strategických skupinách, na péči o tělo a programech pro domácí cvičení. Díky sloučení charakteristických rysů dvou odvětví byla vytvořena odlišná zkušenost a hodnota pro zákazníka, než kterou vytváří tradiční fitness kluby při nízké ceně.

### **Cesta č. 3 Rozhlédnutí přes řetězec zákazníků**

Volba zaměření na cílového zákazníka je také zdrojem tvorby modrého oceánu. Je možné změnit cílového zákazníka, na kterého se tradičně odvětví zaměřuje a vytvořit tak novou hodnotu. Příkladem může být cirkus Cirque du Soleil, který se zaměřil místo na děti na dospělého diváka.

### **Cesta č. 4 Rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb**

Zde je dobré se zamyslet nad tím, co předchází využívání služeb a co následuje potom. Jaké doplňkové služby, či výrobky je možné poskytnout? Např. Firma Dyson vytvořila vysavače, které nevyžadují použití sáčků do vysavačů. Tím ušetřila čas a náklady za nákup sáčků a vytvořila novou hodnotu pro zákazníka – modrý oceán.

### **Cesta č. 5 Rozhlédnutí přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům**

Některá odvětví jsou funkčně zaměřená a některá emočně. Příležitostí tvorby modrého oceánu je možnost funkčně zaměřené odvětví rozšířit o emoční složku a naopak. Příkladem je firma Swatch, zaměřená na prodej funkčních hodinek. Svou poptávku oživila díky

rozšíření funkčnosti hodinek o emoční složku – stylový módní vzhled a design hodinek.

### **Cesta č. 6 Rozhlédnutí napříč časem**

Nová hodnota může být vytvořena na základě trendů. Pokud na základě trendu chce firma vytvořit strategii, měl by být trend směrodatný pro dané odvětví, měl by mít jasný směr a být nevratný. Trendy mohou být v oblastech módních stylů, technologie, sociální prostředí, regulace apod. Pod pojmem trend chápeme vývojovou tendenci, celkový obecný směr. Firma Apple například využila trendu stahování hudby z internetu, místo nákupu CD, které bylo navíc nelegální. Apple vytvořil na základě tohoto trendu službu iTunes, která umožňuje si za menší poplatek stahovat jednotlivé písničky.

Je možné a Wumen et al. (2012) tvrdí, že je potřeba kombinovat dvě cesty k vytvoření modrého oceánu. Jedna cesta je nedostatečná. Příkladem použití dvou cest k vytvoření modrého oceánu je koncept strategie pro prodej zeleniny. Nový podnikatelský plán vytvořený akademiky je pojmenován Youngfruit. Návrh pro prodej zeleniny byl vytvořen na základě využití dvou cest – změny konečného zákazníka v řetězci a sloučení vlastností dvou strategických skupin prodeje zeleniny a sladkostí. Využívá cest 2 a 3. Vznikl tak koncept prodeje zdravé zeleniny zabalené jako sladkosti. Cílovou skupinou jsou děti a teenageři. Tento návrh přináší skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka, prodává zeleninu novým způsobem, specifické skupině zákazníků.

### **3.1.2 Proces tvorby hodnotové inovace**

Sled strategických kroků je posledním podpůrným nástrojem při tvorbě hodnotové inovace. Postup se skládá ze čtyř kroků stanovení a promyšlení užitku pro zákazníka, stanovení strategické ceny, cílových nákladů a posledním krokem je přijetí strategie firmou i zaměstnanci spočívající v odstranění překážek a odporu vůči strategii a zvážení rizik spojených se strategií. Výsledkem sledu strategických kroků je „obchodně životaschopný nápad povahy modrého oceánu.“ (Kim a Mauborgne, 2005, s. 123)

První krok sledu strategických kroků se zabývá tvorbou hodnoty pro zákazníka. Když se snaží firmy vytvořit hodnotu pro zákazníka, myslí si, že toho docílí pomocí vytvoření technologické inovace. Technologická inovace přináší hodnotu pro zákazníka, ale tato hodnota by měla být zkoumána, zda přináší užitek, který by dostatečně motivoval zákazníka si produkt koupit (Kim a Mauborgne, 2005). Pokud to není splněno, firma se dostává do tzv. „technologické pasti“ (Kim a Mauborgne, 2005, s. 126). Technologická inovace, která má šanci uplatnit se na trhu a má být kupována, by podle Kima a Mauborgne (2005) měla splňovat vlastnosti: inovace zjednodušuje život zákazníka, zvyšuje jeho produktivitu, přináší pohodlí, zábavu, zbavuje rizika, je módní. Podobně upozorňuje na tento aspekt technologických inovací Košturiak (2012), zmiňuje, že nestačí pouhý dobrý nápad a investice do vývoje a výroby inovace, ale je třeba tento nápad připravit s ohledem na znalost trhu, zákazníků, nových trendů a dalších informací. Podstatné je si uvědomit, že inovace by měla zákazníkovi přinášet užitek. Tento aspekt technologické inovace byl již zmíněn ve 2. kapitole v kontextu s popisem rozdílností mezi hodnotovou a technologickou inovací. SMO má nástroj, který analyzuje a identifikuje správný užitek pro zákazníka pomocí nástroje mapy užitku pro zákazníka na obrázku 2, v kapitole 2. Košturiak (2012) uvádí, že zpracování informací pro vytvoření inovace odpovídající potřebám trhu není krátkodobý proces, trvá i několik měsíců. Avšak důkladné zpracování tvorby užitku zastaví nereálné nápady v začátcích a ušetří tak firmě náklady.

Druhým krokem je stanovení strategické ceny. Strategická cena je cena, která osloví velký počet zákazníků, kteří jsou schopni ji zaplatit (Kim, Mauborgne, 2005). Taková cena umožňuje získat velký počet zákazníků a s velkým počtem zákazníků roste žádanost produktu a povědomí o něm a také zisky. Je důležité si uvědomit, že cena je součástí nabídky produktu, když je cena přijatelná, je o produkt zájem. Kombinací produktu, přinášejícího výjimečný užitek spolu s přijatelnou cenou vznikne nabídka, kterou je obtížné napodobit konkurenčními firmami. Cena je stanovena pomocí nástroje, který neurčuje cenu od ceny nabízené v odvětví, ale inspiruje se cenami substitučních, alternativních produktů v různých odvětvích, tím tato cena dokáže přitáhnout i současné nezákazníky.

Třetí krok představuje určení cílových nákladů. Při stanovení cílových nákladů SMO postupuje opačným způsobem, vychází ze strategické ceny, za kterou má být produkt prodáván a za kterou je produkt prodejný (Kim a Mauborgne, 2005). Náklady mohou být maximálně vysoké, aby byly uhrazeny tržbami z prodaných výrobků a zároveň rozdíl mezi náklady a tržbami byl dostatečný a přinesl firmě zisk. To je filosofie stanovení nákladů. Dosažení takových nákladů vyžaduje využití tří pák, které tomu napomáhají. Jedná se o zefektivnění postupů při výrobě, navazování partnerství umožňující zajištění procesů levněji nebo změna modelu tvorby cen.

Dosažení nízkých nákladů představuje pro firmu nové možnosti. Má možnost nabídnout zajímavou cenu pro zákazníky, oslovit větší počet zákazníků, tím zvýšit povědomí a zájem zákazníků o produkt (Kim a Mauborgne, 2005). Dále se produkt stává obtížněji napodobitelný. Stanovení nákladů opačným způsobem motivuje firmu zefektivňovat její procesy a zároveň zajišťuje, že při daných nákladech firma dosáhne zisku.

Posledním strategickým krokem je osvojení – přijetí strategie. V tomto kroku je firma postavena před úkol seznámit všechny zaměstnance s potřebou provedení změn a zavedení nové strategie (Kim a Mauborgne, 2005). Identifikovat a zvážit rizika spojená se strategií. Cílem je předejít obavám a nedůvěře vůči strategii, která by znesnadňovala její realizaci. Poté co je strategie přijata všemi zaměstnanci firmy a zúčastněnými stranami mimo firmu, je možné strategii úspěšně zrealizovat. Obrázek 6 ilustruje jednotlivé druhy překážek, které je třeba překonat. Tyto překážky zahrnují kognitivní překážku (neochota přijmout nový způsob myšlení), překážku v podobě motivace zaměstnanců, překážkou je i nedostatek zdrojů na provedení strategie a poslední překážka je v oblasti politiky a vlivu zájmových skupin na firmu. Konkrétní podoba překážek závisí na velikosti a druhu podniku, ve které je strategie realizována.

### **3.2 Podmínky úspěšné hodnotové inovace**

Firmy, kterým se podařilo vytvořit úspěšné strategie modrých oceánů, splňovaly tři vlastnosti dobré strategie. Tyto tři vlastnosti musí být splněny, aby vedly k vytvoření modrých oceánů – nových trhů (Kim a Mauborgne, 2005). Těmito vlastnostmi jsou jasné zaměření, rozdílnost a působivý slogan. Splnění vlastností je možné vyčíst z obrazu strategie, z náčrtu hodnotové křivky. Správná hodnotová křivka by měla mít rozdílný průběh a měla by se zaměřovat pouze na vybrané faktory konkurenčního jednání.

Tři vlastnosti dobré strategie jsou testovacím prvkem, zda má firma potenciál vytvořit SMO. Pokud se firma od vlastností odchyluje, je to znamení, že strategie firmy nepovede k úspěšné realizaci SMO. Odchýlení vede ke stížení realizace strategie, napodobování a vysokým nákladům.

První ze tří dobrých vlastností SMO je **jasné zaměření**. Firma si zvolí klíčové faktory konkurenčního jednání, na které se zaměří. Je důležité si uvědomit, že klíčové faktory firma nevolí s ohledem na faktory, na které se zaměřují konkurenti, ale naopak bez ohledu na volbu konkurentů. Volba klíčových faktorů vychází z hodnoty, kterou chce firma vytvořit, nikoli z porovnávání se s konkurencí. Jasně zaměřená strategie na konkrétní hodnoty a faktory napomáhá firmě určit směr a nabízet vybrané faktory v mimořádné kvalitě (Kim a Mauborgne, 2005). Jasně zaměření je zdrojem odlišení od konkurence, konkurenční výhody. Jasně zaměření je nezbytnou součástí každé strategie a umožňuje šetřit, snižovat a optimalizovat náklady. Nízké náklady a vytvoření podnikatelského modelu, který je málo nákladný, vytváří prostor pro stanovení nižších, konkurenceschopných cen.

Další vlastností je **rozdílnost** – vytvoření nového tržního prostoru vyžaduje významné odlišení se od konkurence, dosažení podstatné rozdílnosti od podnikatelského modelu, který má konkurence. Známkou dosažení rozdílnosti je, že hodnotová křivka je rozdílná od křivek konkurentů ve strategii modrého oceánu (Kim a Mauborgne, 2005). Hodnotové křivky konkurentů jsou shodné a dají se zachytit jednou křivkou. Rozdílnost a jedinečnost je vytvořena pomocí proaktivního vytváření podnikatelského modelu.

Poslední vlastností je **působivý slogan**. Unikátní slovní fráze usnadňuje sdělení strategie (Kim a Mauborgne, 2005). Slogan má být působivý, pravdivý a jasný. Slogan přispívá k úspěšnosti realizace celé strategie. Má být působivý, aby přilákal zákazníky, pravdivý, aby zákazníci měli důvěru a zájem a jasný, aby věděli, proč si firmu vybrat. Když má firma jasné zaměření a rozdílný podnikatelský model, neměl by být problém takový slogan vytvořit.

### 3.2.1 Nebezpečí chybně formulované strategie

Pokud nejsou splněny některé ze tří zásad dobré strategie, které jsou vodícími a testovacími body k vytvoření úspěšné strategie, mohou nastat některé z následujících situací. Firmy by si měly dát na tyto situace pozor. Jednotlivé situace upozorňují na nedostatky, které jsou patrné na obrazu hodnotové křivky.

První situací je **uvěznění v konkurenčním prostředí v rudých oceánech**. Strategie firmy je zaměřena na konkurenčním jednání a snaže dosahovat lepších výsledků než konkurence v oblasti kvality a nákladů (Kim a Mauborgne, 2005). Hodnotová křivka se v tomto případě přibližuje hodnotovým křivkám ostatních firem.

Druhou situací je **dosahování vysoké úrovně faktorů konkurenčního jednání**. V případě takové situace, kdy firma nabízí veškeré faktory nebo většinu z nich v nejvyšší možné hodnotě, je třeba zvážit, zda je to přiměřené, zda investice vložené do podnikání odpovídají dosaženým ziskům.

Třetí situací je **nesoudržná strategie**. Nesoudržná strategie je známkou toho, že firma má několik dílčích strategií, tyto strategie je třeba integrovat do jedné. Hodnotová křivka v tomto případě kolísá. Nesoudržná strategie nedostatečně přispívá k odlišení strategie firmy od jejího silného konkurenta.

Čtvrtou situací jsou **strategické rozpory**. Strategické rozpory se objevují, pokud firma sděluje, že se zaměřuje na daný faktor a zároveň existuje faktor, který má souvislost se sledovaným faktorem, ale firma se na něj nezaměřuje.

Pátou situací je **dovnitř zaměřená firma**. Faktory konkurenčního jednání by měly být označeny pojmy, které jsou srozumitelné i pro zákazníky, aby si firma zajistila pohled zvenčí dovnitř, který pomáhá lépe vytvářet poptávku.

### **3.2.2 Postup vedoucí ke správné formulaci strategie**

Splnění tří vlastností dobré strategie a vyhnutí se nedostatkům sestrojených hodnotových křivek není jednoduchý úkol. Není jednoduché určit klíčové faktory konkurenčního jednání a určit úroveň těchto faktorů dosažených firmou a jejích konkurentů a podoba obrazu strategie se v průběhu tvorby strategie mění. Z tohoto důvodu je doporučen postup vytváření obrazu strategie.

Nejprve je dobré znázornit na obrazu současnou strategii firmy a srovnání s konkurenty a uvědomit si výchozí pozici. Pak je dobré získat pohled z praxe, chování zákazníků, zjistit situaci na trhu a zamýšlet se nad příležitostmi, které trh nabízí. Na základě získaných informací se snažit vytvořit novou hodnotovou křivku pro budoucí směřování organizace a na závěr vytvořenou strategii šířit ve firmě.

Podle licencovaného instruktora v Singapuru k pochopení a implementování strategie je dostatečné si přečíst knihu SMO, kde jsou nástroje představeny a vysvětleny (MOHAMED, 2009). Zároveň bylo zjištěno, že i když principy SMO jsou jednoduché, je zatím náročné sladit proces formulace a realizace, tedy není zcela jednoduché aplikovat strategii v praxi.

### ***3.3 Aplikace strategie modrého oceánu v malém a středním podniku***

Strategie modrého oceánu bude formulována pro podnik spadající do kategorie malých a středních podniků, dále MSP. Analyzovaná firma Tinac je firmou jednotlivce a patří

do skupiny MSP do 9 zaměstnanců. MSP jsou důležitou součástí ekonomiky. Zaměstnávají více jak půlku obyvatelstva, tvoří největší podíl všech firem v ekonomice 95-99 %



(ČSÚ, 2013). To je dáno především tím, že v České republice je málo firem, které by přesahovaly hranici 250 zaměstnanců. Avšak největší část MSP tvoří podniky do

9 zaměstnanců. V roce 2010 takových subjektů bylo 1 023 811 na území ČR, což představuje 96,1 % z celkového počtu MSP. Firmy, které zaměstnávají 10 – 19 a 20 – 49 osob, představují zhruba 3,5 % z celkového počtu MSP. Střední firmy, zaměstnávající 50 – 99 a 100 – 249 osob, tvoří 1,3 %. Od roku 2003 do roku 2010 se celkový počet MSP zvýšil o 9,7 %. K výrazným přírůstkům docházelo až v době po krizi v letech 2008 – 2010.

V prvním sledovaném období v letech 2003 - 2008 počet firem vzrostl pouze o 1,3 %.

Ve sledovaném období došlo k přírůstku nejmenších firem do 9 zaměstnanců o 0,5 %, absolutně je to o 93 000 subjektů.

Malé a střední podniky jsou dobře uzpůsobené k tvorbě inovací. V oblasti inovací jsou hlavními tvůrci (Jáč et al., 2005). Tyto firmy mají vysoký inovační potenciál a jsou flexibilní, dokážou se velmi dobře přizpůsobit měnícím se podmínkám, avšak zároveň jsou ohroženy i četnými riziky. MSP dokáží rychle reagovat na události a změny a jsou inovativnější. I v MSP jsou inovace důležité pro udržení pozice firmy na trhu a získání konkurenční výhody. Podnikatel, podnikatelský duch je považován za zdroj inovací, je to osoba schopná přeměnit nápady ve skutečnost (Zuzák, 2011). Důvodem, proč jsou malé podniky inovativnější, je, že mají odvahu, nejsou vědomé všech možných následků, nemají co ztratit (Košturiak, 2012).

MSP disponují specifickými vlastnostmi, které podporují vznik inovací a zároveň mají i vlastnosti, které jsou překážkou inovační činnosti (Jáč et al., 2005). Podporujícími vlastnostmi jsou tvořivost, snadnost řízení organizace, motivace a zainteresovanost zaměstnanců. Neprospěšnými vlastnostmi jsou obtížný přístup k finančním zdrojům a vliv změn hospodářského cyklu na firmu a její činnost. MSP čelí rizikům plynoucím z vnějšího i vnitřního okolí (Jáč et al., 2005). Zdrojem externích nejistot je podnikatelské prostředí, v němž nejistoty způsobují faktory inflace, fáze ekonomického cyklu, administrativní požadavky, legislativa, úrokové míry, konkurence, poptávka atd. Interní rizika představují

optimistické představy vlastníka, strategie, správné načasování vstupu na trh, schopnost růstu podniku, ekonomické řízení, personální řízení, stabilita, zázemí, odbornost a kvalifikace zaměstnanců. Tato rizika jsou spojená s každým typem podniku, ale u velkých podniků jsou tyto faktory již stabilizované a na dobré úrovni. U MSP tyto faktory se teprve profilují a zefektivňují a utvářejí. Existuje zde proto riziko, že nižší úroveň zajištění těchto faktorů může způsobit zánik podniku.

Od malých podniků se do budoucna očekává zaměření se na poskytování subdodávek velkým firmám a na poskytování služeb a výrobků s vysokou přidanou hodnotou (Svatošová, 2010).

SMO je účinnou strategií s jednoduchými nástroji, která ke své implementaci využívá inovace. MSP jsou podniky, které mají vysoký potenciál k tvorbě inovací. Z tohoto pohledu je možné považovat SMO jako vhodný strategický přístup, který využívá silnou stránku MSP. Navíc je tato strategie výhodná z hlediska řízení. V rámci své strategie podnik řídí i tvorbu hodnoty pro zákazníka a inovace. Slučuje důležité faktory do jednoho nástroje.

V této kapitole bylo představeno, jakým způsobem SMO spojuje strategii a inovace, byly podrobně popsány analytické nástroje a modely používané ve SMO k tvorbě hodnotové inovace a nových trhů. Základními a klíčovými nástroji, které používají manažeři

k aplikaci strategie v praxi, jsou systémový rámec čtyř aktivních opatření spolu se souřadnicovou sítí a obrazem strategie, který byl představený v rámci 1. kapitoly.

Tyto základní nástroje využívají podpůrných nástrojů - rámec šesti cest a sled strategických kroků. Tato propracovaná sada nástrojů, pomáhá strategii vymyslet, implementovat a dodržovat. Jsou postavené tak, aby snižovaly riziko na minimum a umožnily maximální využití příležitostí. Ačkoli nástroje SMO jsou jednoduché, při aplikaci strategie může dojít ke komplikacím. Předností MSP je tvorba inovací a mají vysoký inovační potenciál, zároveň nedosahují vysoké úrovně řízení strategie. SMO, která slučuje inovace a strategii, bude pro malé firmy představovat výzvu pro zlepšení strategického řízení a příležitost pro tvorbu inovací.

## **4 Aplikace strategie modrého oceánu ve firmě Tinac**

Cílem této části diplomové práce je zpracování návrhu aplikace SMO metodou případové studie ve vybrané firmě Tinac. Návrh je zpracován na základě získaných poznatků v rámci literární rešerše. Na závěr této části je zhodnocen proces vytváření návrhu SMO - získané zkušenosti, použité analýzy k sestavení strategie a zhodnocení snadnosti použití nástrojů vytvořených autory strategie.

Firma Tinac je mikrofirma, která byla založena majitelem Ing. Františkem Tučkem v roce 1997. Jedná se o podnik jednotlivce, jehož cílem je stát se rodinnou firmou s více zaměstnanci. Firma působí na českém trhu a předmětem podnikání je poskytování služeb v oblasti akustických řešení. Nabízí širokou škálu služeb - konzultace, měření a analýzu hluku, akustické studie. Řeší akustiku obytných, sportovních a veřejných staveb, interiérů, exteriérů, pracovišť, výrobních hal a technologií. Zákazníky firmy Tinac jsou firmy, města, obce, architekti, projektanti a jednotlivci. Po dobu svého působení zpracovávala i projekty v zahraničí. Na trhu působí již 17 let a má bohaté zkušenosti v oboru. Jejími hodnotami jsou přesnost, spolehlivost a kvalita.

Vizí firmy je poskytovat kvalitní služby v oblasti akustiky – snižování hluku. Misí firmy je najít akustická řešení různých problémů v oblasti optimalizace zvuku. K tomu, aby se mohla rozrůst a stát se rodinnou firmou s více zaměstnanci, byly stanoveny strategické cíle. Strategickými cíli jsou posílení a stabilizace pozice na trhu, zajištění konkurenceschopnosti, iniciace růstu a zvýšení poptávky po službách.

Dosažení strategických cílů je zamýšleno prostřednictvím aplikace myšlenek a nástrojů SMO. K tomuto účelu v této části diplomové práce bude sestaven návrh aplikace SMO. Návrh strategie bude určovat směřování firmy a nastíní cestu k růstu zisků. Firma Tinac strategický návrh může využít k implementaci. Návrh strategie je zpracován na základě konzultací s vlastníkem firmy.

#### ***4.1 Zpracování návrhu SMO pomocí analytických nástrojů***

Firma Tinac se rozhodla k dosažení svých strategických cílů implementovat strategii modrého oceánu. Pro implementaci potřebuje sestavit návrh strategie použitím nástrojů pro SMO. Návrh strategie bude výsledkem praktické části této práce. Cílem návrhu je vytvořit vlastní cestu a vlastní způsob nabídky produktu - cenu, výrobek, cílové zákazníky a další faktory konkurenčního jednání a odlišit firmu od konkurence a vytvořit nový trh, na který je obtížné vstoupit, a nové podnikání, které je obtížné napodobit.

Důvody výběru tohoto přístupu ke strategii jsou její jednoduchost, zaměření na tvorbu hodnoty pro zákazníka a snižování nákladů, účinnost - představuje možnost růstu zisků a firmy bez ohledu na konkurenci. Pro firmu Tinac, jako pro firmu jednotlivce, je tuto strategii jednodušší implementovat a řídit, než by bylo zpracování podrobného strategického plánu konkurenční strategie. Předností SMO je použití inovací, které jsou nezbytné v dnešním podnikatelském prostředí pro existenci firmy. Při implementaci konkurenční strategie je zaměření na inovace vedlejší.

Tento typ strategie je konzistentní s filosofií podniku a mohl by podniku vyhovovat a pomoci využít jeho potenciál. Podnik dává přednost aktivnímu vytváření podmínek a pravidel svého podnikání než kopírování konkurence. Jedná se o malý podnik, nyní jednotlivce, s možností růstu podniku až do pěti zaměstnanců, představuje volné prostředí, kde nejsou překážky pro kreativní myšlení, tvorbu a realizaci nových nápadů.

Návrh strategie je sestaven podle postupu, který je zachycen v příloze A. Nejprve byla provedena analýza odvětví a nakreslena výchozí situace na obrazu strategie. Dalším krokem bylo nalezení příležitostí pomocí systémového rámce šesti cest. Na základě zvolených cest byly zodpovězeny otázky čtyř aktivních opatření. Následně s ohledem na rámec čtyř aktivních opatření a sledu strategických kroků byla vytvořena nová hodnotová křivka a obraz strategie. Výsledkem tohoto procesu je životaschopný podnikatelský plán povahy strategie modrého oceánu a vytvoření hodnotové inovace.

#### **4.1.1 Analýza odvětví a zhodnocení stávající situace**

Obor akustiky a odvětví firem, které nabízí služby v tomto oboru, nabízí různé, zatím neodhalené příležitosti pro tvorbu hodnotových inovací. Cílem je tyto příležitosti odhalit a využít k formulaci strategie. Tyto příležitosti se snaží najít firma Tinac a zabudovat je do strategie podniku. Předmětem podnikání v tomto odvětví je optimalizace hluku, která zahrnuje činnosti měření hluku, návrh řešení snižování hluku v interiéru i exteriéru, realizace odstranění hluku.

Odvětví poskytuje služby, které analyzují situaci s hlukem a odstraňují problém s hlukem. Toto odvětví je perspektivní, protože lidé tráví stále více času v hlučném prostředí, avšak málokdo tento problém aktivně řeší a využívá těchto služeb. Akusticky upravené prostředí zvyšuje soustředěnost, efektivitu práce, posiluje zdraví člověka. Akustické úpravy jsou vhodné do provozoven s hlučnými stroji, škol, kanceláří, nemocnic, knihoven, kin. Poptávka v odvětví po službách firem zabývajících se snižováním hluku není rozšířená.

Důvodem, proč není poptávka po službách v oblasti odborných akustických opatření rozšířená, je vysoká cena. Avšak tato vložená investice se jistě vrátí zvýšením produktivity práce, zvýšením soustředěnosti a pozitivním vlivem na zdraví člověka. Tyto pozitivní efekty si zákazník zatím bohužel příliš neuvědomuje. Cena je sice vyšší za akustické úpravy, ale zároveň je srovnatelná s cenami služeb architekta nebo interiérového designéra. Dalším důvodem je, že investice do vizuálního vnímání je upřednostňováno

před investicemi do sluchového vnímání. Lidé investují spíše do architektury a vizuálních úprav než do úprav akustických, působících na sluch člověka. Třetím důvodem je, že zákazníci řeší tuto problematiku alternativními způsoby. Místo odborných akustických úprav volí jednodušší a levnější, ale méně účinné řešení - nakoupí ochranné pomůcky proti hluku – sluchátka apod., nebo osloví firmu, která pouze prodává a instaluje akustické materiály bez odborného změření a posouzení situace. Úkolem je najít způsob nabídky akustických služeb, aby se poptávka po nich zvýšila. To je cílem strategie modrého oceánu a vytvoření hodnotové inovace.

Prvním krokem formulace SMO je zmapování výchozí situace. Pro zmapování situace v odvětví byl vytvořen výchozí obraz strategie. Obraz strategie výchozí situace trhu zachycuje způsob nabídky služeb firem v odvětví a nabídku služeb firmy Tinac. Zhodnocení stávající situace bylo výchozím bodem pro uvědomění si situace na trhu, faktorů, na které se firma zaměřuje, a hodnoty, kterou poskytuje svým zákazníkům. Stávající situace je výchozím bodem pro vytvoření návrhu SMO. Obraz stávající situace znázorňuje, že současná strategie firmy představuje konkurenční strategii. Hodnotová křivka se významně neliší od hodnotové křivky konkurentů. Firma získává konkurenční výhodu na základě odlišení svých služeb v kvalitě, ale nabízené produkty jsou podobné.

V takto nastavených podmínkách je firma Tinac v přímém střetu s nabídkami konkurenčních firem, se kterými bojuje o zákazníky. Je potřeba vytvořit jedinečnou nabídku produktu a tím se odlišit od konkurence a vytvořit nový trh, modrý oceán.

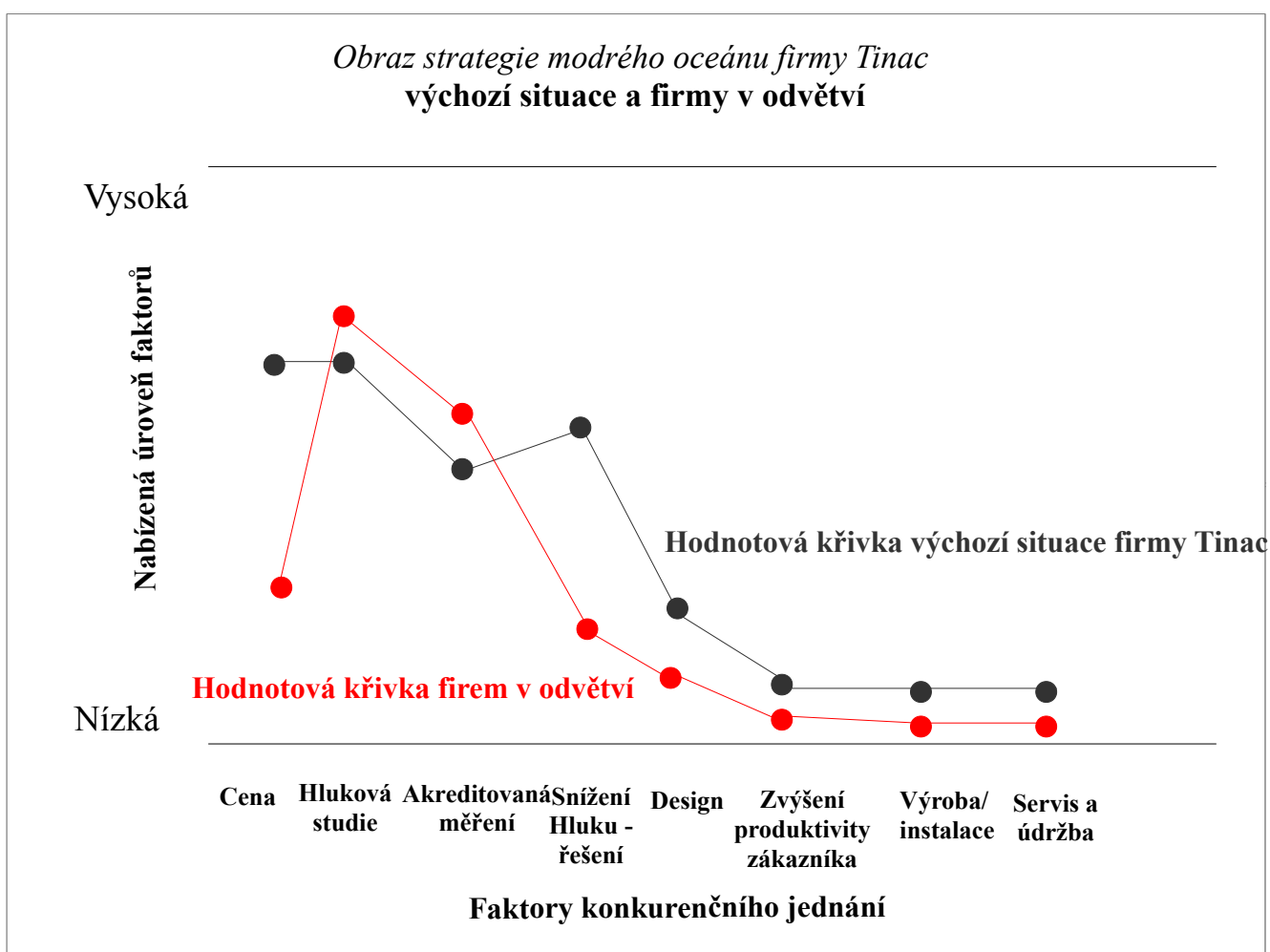
K vytvoření modrého oceánu je třeba určit, které faktory konkurenčního jednání jsou pro zákazníky důležité a přináší jim hodnotu a které jsou nadbytečné. To je předmětem následující analýzy, která hledá odpověď na tyto otázky a hledá nové příležitosti.

Současná, stávající situace firmy Tinac je znázorněna na obr. 6. Jsou zde zachyceny faktory konkurenčního jednání, které znázorňují nabídku služeb v daném odvětví a úroveň nabídky firmy Tinac v porovnání s jinými firmami. Firma Tinac a konkurenční firmy se věnují zejména zhotovování odborných hlukových studií a zprostředkování měření hluku. Řešení snížení hluku, odstranění hluku je poskytováno na nízké úrovni. Nabídka firem v odvětví je podobná, odlišuje se pouze v úrovni nabídky jednotlivých faktorů.

V procesu sestavování obrazu strategie nebyly ihned zřejmé faktory konkurenčního jednání. Nejprve byla provedena analýza odvětví, potřebná pro seznámení se se službami konkurenčních firem a pravidel odvětví. Na základě analýzy byly zvoleny faktory konkurenčního jednání. Faktory odráží, co firmy v analyzovaném odvětví nabízejí, jakým způsobem a za kolik. Následně byla vyznačena úroveň nabídky těchto faktorů firmou

Tinac a ostatními firmami v odvětví. Spojením vyznačených bodů byly zhotoveny dvě hodnotové křivky znázorňující strategii analyzované firmy Tinac a firem v odvětví. Obrazy strategie byly zhotoveny dva, podle zmíněného postupu. Nejprve byl zhotoven obraz, který znázorňuje stávající situaci pro analyzovanou firmu, který je znázorněn na obr. 6, a

po konzultacích a identifikaci příležitostí a analýze užitku, byl vytvořen návrh nové strategie, která představuje vytvoření modrého oceánu, na obr. 10. Při vytváření obrazu strategie byl následován postup popsáný v části 3.2.2, aby bylo zajištěno, že strategie bude dobře formulována. Faktory konkurenčního jednání jsou cena, hluková studie, akreditovaná měření, snížení hluku – řešení. Ostatní faktory jsou na nízké úrovni.



Obr. 6: Obraz strategie - výchozí situace

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.1.2 Hledání nových příležitostí**

Dalším krokem po znázornění stávající situace firmy je odhalení nových příležitostí, které je důležité pro rekonstrukci odvětví a vytvoření nového trhu. Zmapování nových příležitostí bude využito při sestavování nové hodnotové křivky. Příležitosti jsou hledány pomocí systémového rámce šesti cest, který nahlíží na odvětví z nových úhlů pohledu. Použití systémového rámce vyžaduje nekonvenční a kreativní myšlení. Pro firmu Tinac a její odvětví jsou aplikovatelné tři z šesti cest. Tyto cesty jsou zanalyzovány a bude vybrána jedna nebo kombinace těchto dvou cest k sestavení návrhu SMO. Kombinace dvou cest představuje větší šanci k vytvoření modrého oceánu. Mezi třemi analyzovanými cestami jsou alternativní odvětví, strategické skupiny a doplňkové výrobky a služby.

#### **Alternativní odvětví**

Alternativní odvětví jsou odvětví, která mají různé formy, ale splňují stejnou funkci. Alternativní odvětví představují často příležitosti pro vytvoření nových trhů, modrých oceánů. Pro odvětví nabídky optimalizace hluku alternativní odvětví představují výrobci a prodejci akustických materiálů, architekti, interiéroví designéři, výrobci nábytku a doplňků, hobbymarkety, prodejci ochranných protihlukových pomůcek. Tato odvětví představují alternativu řešení problémů s hlukem. Pomáhají vyřešit akustiku prostoru. Mají různou formu, ale stejnou funkci. Mohou představovat alternativu volby řešení problémů s hlukem. Výrobci akustických materiálů neposkytují odborné studie hluku, ale instalují akustické materiály, které tlumí hluk. Architekti a interiéroví designéři mohou navrhovat interiéry s ohledem na akustiku prostoru. Výrobci nábytku a doplňků poskytují sortiment, který zlepšuje akustiku prostoru. Podobně hobbymarkety poskytují produkty, které se dají použít na tlumení hluku. Tato odvětví nejsou zcela totožná, ale splňují stejný cíl, zlepšují vnímání prostoru.

Potenciální zákazník, který se rozhoduje, jakou alternativu zvolí, když bude chtít zlepšit akustiku prostoru, se bude rozhodovat mezi těmito možnostmi. Osloví odbornou firmu na snižování hluku, firmu, která vyrábí akustický materiál, architekta nebo interiérového



designéra, nebo půjde do obchodu s nábytkem či hobbymarketu a poradí si sám. Ochranné pomůcky představují nejjednodušší a nejlevnější řešení. V jeho rozhodování bude rozhodující cena, kvalita, účinnost, vzhled a způsob realizace řešení.

Také se bude jinak rozhodovat zákazník jednotlivce, nebo pokud bude zákazník větší subjekt, např. firma. Mezi alternativními odvětvími je prostor pro vytvoření hodnotové inovace. Větší zákazníci - firmy jsou z hlediska výnosnosti výhodnější. Firmy jsou ochotné investovat více do akustických úprav než jednotlivci, kteří dávají přednost před funkčností vzhledu a akustické úpravy pro ně nejsou tak důležité a jsou drahé. Firmy i více poptávají akustické služby. Na rozdíl od jednotlivců většinou neřeší akustiku prostoru svépomocí a nechodí do hobbymarketů, ale objednají si odbornou firmu, aby provedla řešení včetně realizace. Z tohoto důvodu je zde příležitost, aby firma Tinac se zaměřila na poskytování služeb středně velkým firmám a snažila se u těchto subjektů zvýšit poptávku po jejích službách.

Zdroj vytvoření modrého oceánu využitím cesty alternativních odvětví spočívá v odpovědi na otázku: „Proč zákazníci přechází mezi alternativními odvětvími?“ Zaměřením se na tyto faktory, omezením a odvržením ostatních faktorů vznikne modrý oceán.

Důvodem, proč zákazník odejde do odvětví nákupu nábytku a doplňků nebo do hobbymarketu, je nepotřebnost funkčnosti, odbornosti a nízká cena. Důvodem, proč zákazník odejde k architektovi nebo interiérovému návrhář, je upřednostnění atraktivního vzhledu před funkčností, cena je srovnatelná. Důvodem odchodu k firmě vyrábějící akustické materiály je zájem o aplikaci akustického materiálu.

Z tohoto pohledu lze vidět nové příležitosti k vytvoření nového trhu a nové nabídky služeb, inspirací alternativními odvětvími a důvody proč mezi nimi zákazníci přecházejí.

Na základě této analýzy by firma mohla nabídnout faktory design a aplikaci materiálů, to je důvod proč zákazníci odchází k architektům a designérům a zároveň lehce omezit faktory funkčnosti, odbornosti a snížit cenu, to je důvod, proč zákazníci odchází do hobbymarketů nebo nevyužívají služeb firmy vůbec.

## **Strategické skupiny**

Strategické skupiny jsou skupiny firem sledující podobnou strategii. Skupiny lze uspořádat podle ceny a výkonnosti. Tyto skupiny mohou být zdrojem hodnotové inovace. Hlavními otázkami k odhalení příležitostí jsou: „Jaké jsou strategické skupiny odvětví?“, „Proč se zákazníci rozhodují pro přestup do vyšší nebo nižší skupiny?“

V odvětví poskytování služeb snižování hluku jsou strategické skupiny firem, které se liší cenou a kvalitou nabídky. Důvodem, proč přestupují zákazníci z jedné strategické skupiny do druhé, je rozdíl v ceně a kvalitě. Levné firmy nabízejí sice nižší cenu, ale také nižší kvalitu a rozsah služeb. Zde se firma může inspirovat snížením ceny a poskytnutím jednodušších řešení.

## **Nabídka doplňkových výrobků a služeb**

Zde je zdrojem vytvoření nových příležitostí uvědomění si, co předchází a co následuje po využití služeb firmy. Cílem je poskytnout i tyto služby. Zodpovězení otázky: „Jaké doplňkové služby a výrobky může firma nabídnout?“ vede vytvoření nových možností a vede k tvorbě modrého oceánu.

Před nákupem služby dochází k získávání informací řešení problému. Po nákupu služby dochází k realizaci řešení a používání. Nákup, výběr akustických materiálů a jejich instalace, údržba a servis. Příležitostí pro firmu je zaměřit se na poskytnutí těchto doplňkových služeb. Firma může nabídnout tématické články formou blogu o běžných akustických problémech. Pak by také mohla zajišťovat instalaci navržených materiálů, aby zákazník nemusel zajišťovat tyto služby u jiných firem a zákazník se může obrátit na firmu i v případě potřeby údržby a servisu.

K sestavení návrhu modrého oceánu bude vhodná kombinace dvou cest – alternativní odvětví a nabídka doplňkových výrobků a služeb. Firma Tinac se zaměří na příležitosti z alternativních odvětví – zaměření na design a aplikaci materiálů a omezení funkčnosti a odbornosti a na doplňkové služby - poskytování tématických článků a instalaci, údržbu a servis. Tyto cesty budou využity k předefinování trhu a vytvoření nového.

### 4.1.3 Tvorba užitku v rámci sledu strategických kroků

Sled strategických kroků je postup, který se využívá k vytvoření životaschopného podnikatelského modelu. Model byl využitý k určení užitku pro zákazníka. Cílem práce je nalezení hodnotové inovace prostřednictvím systémového rámce čtyř aktivních opatření a obrazu strategie. Sled strategických kroků je využitý jako doplňující nástroj především

ke stanovení užitku. Ke stanovení užitku sled strategických kroků nabízí nástroj šesti pák a šesti fází užitku. Tento nástroj pomáhá firmě vyhnout se technologické pasti – vytvoření inovace bez užitku pro zákazníka.

Užitek pro zákazníka je konstruován pro hlavního zákazníka firmy. Hlavní zákazník firmy je zmapován pomocí nástroje mapy zákazníků, představené ve druhé kapitole. Zákazníci se dělí do čtyř skupin - VIP zákazníci, perspektivní zákazníci, nejasní zákazníci a okrajoví zákazníci. Zákazníci jsou rozděleni do skupin podle jejich podílu na objemu prodeje a podle přínosů pro firmu. Firma by měla udržovat a rozvíjet první dvě skupiny. Zbývající skupiny by měla ukončit. Nejsou pro ni prioritní. Pro firmu Tinac do kategorie VIP a perspektivních zákazníků patří středně velké firmy. Nejasné a okrajové zákazníky představují jednotlivci a velké firmy s dlouhodobými projekty. Firma Tinac se zaměřuje na středně velké firmy. Tento segment zákazníků udržuje a rozvíjí. Pro tento segment je cílena i nabídka služeb a tvořena hodnota a užitek. Středně velké firmy jsou největší příležitostí pro firmu, protože mají kapitál a ochotu do takových opatření investovat. Motivací firmy investovat do akustických opatření je zvýšení pracovního výkonu pracovníků.

Pro identifikovaného VIP zákazníka je determinován užitek. Užitek ve formulované strategii je navržen pomocí nástroje šesti pák užitku a šesti fází zákaznickovy zkušenosti. Na základě tohoto nástroje bylo determinováno zaměření tvorby hodnoty pro zákazníka. Návrh doporučuje z šesti možných fází zákaznickovy zkušenosti vytvořit hodnotu

pro zákazníka ve fázi užívání a využít k tomu páky zákaznickova užitku: produktivitu, uživatelské pohodlí, riziko, zábavnost a prvky utvářející image, jak je vyznačeno

vybarvenými poli v nástroji tvorby užitku na obrázku 7.

Firma zvýší **produktivitu zákazníka**. Zákazníkem je např. výrobní firma, která potřebuje snížit hluk na pracovišti, nebo škola, kde je třeba zlepšit akustiku ve třídách a snížit hluk. Tím, že odstraní hluk, zvýší produktivitu práce na pracovišti. Odstraněním hluku se zvýší i **uživatelské pohodlí**. Vznikne nehlučné prostředí, které je příjemnější. Cílem je udělat takové opatření, které bude dobře vypadat, bude mít moderní a praktický design. Užitek pro zákazníka je i v případě **snížení rizika** pokuty za nedodržení hygienických předpisů. Služby firmy vedou k vytvoření příjemného pracovního prostředí, které přispívá k lepší **image** firmy zákazníka.

### Šest fází cyklu zákaznickovy zkušenosti

		1. Nákup	2. Dodání	3. Užívání	4. Doplňky	5. Údržba	6. Likvidace
Šest pák užitku	Zákaznickova produktivita			Zvýšení produktivity práce ve firmě			
	Jednoduchost						
	Uživatelské pohodlí			Praktický, dobře vypadající design, nehlučné prostředí			
	Riziko			Splnění hygienických limitů			
	Zábavnost a prvky utvářející image			Lepší pracovní prostředí			
	Šetrnost vůči životnímu prostředí						

Obr. 7: Tvorba užitku

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.4 Návrh nového obrazu strategie

Nyní bude zpracován hlavní nástroj, který vede k tvorbě hodnotové inovace, systémový rámec čtyř aktivních opatření. Čtyři otázky rámce jsou zodpovězeny s ohledem

na poznatky získané z předchozích nástrojů a na základě zkušeností a pozorování chování a přání zákazníků manažerem firmy. Pozorováním a na základě zkušeností bylo zjištěno, že stávající podnikatelský model již není aktuální a na trhu dochází ke změnám potřeb a přání zákazníků. Firmy – zákazníci požadují místo analýzy problému s hlukem a jeho změření a návrhu dalšího postupu konkrétní kroky odstranění problému s hlukem včetně zajištění jejich realizace. Zajištění těchto nových požadavků je cílem tvorby nové hodnoty. Firma reaguje na tyto změny na trhu čtyřmi aktivními opatřeními, kterými zajišťuje přizpůsobení podnikatelského plánu změnám podmínek na trhu a vytváří novou hodnotu pro zákazníky, novou hodnotovou křivku. K těmto krokům vedou i příležitosti odhalené v části šesti cest a analýze užitku.

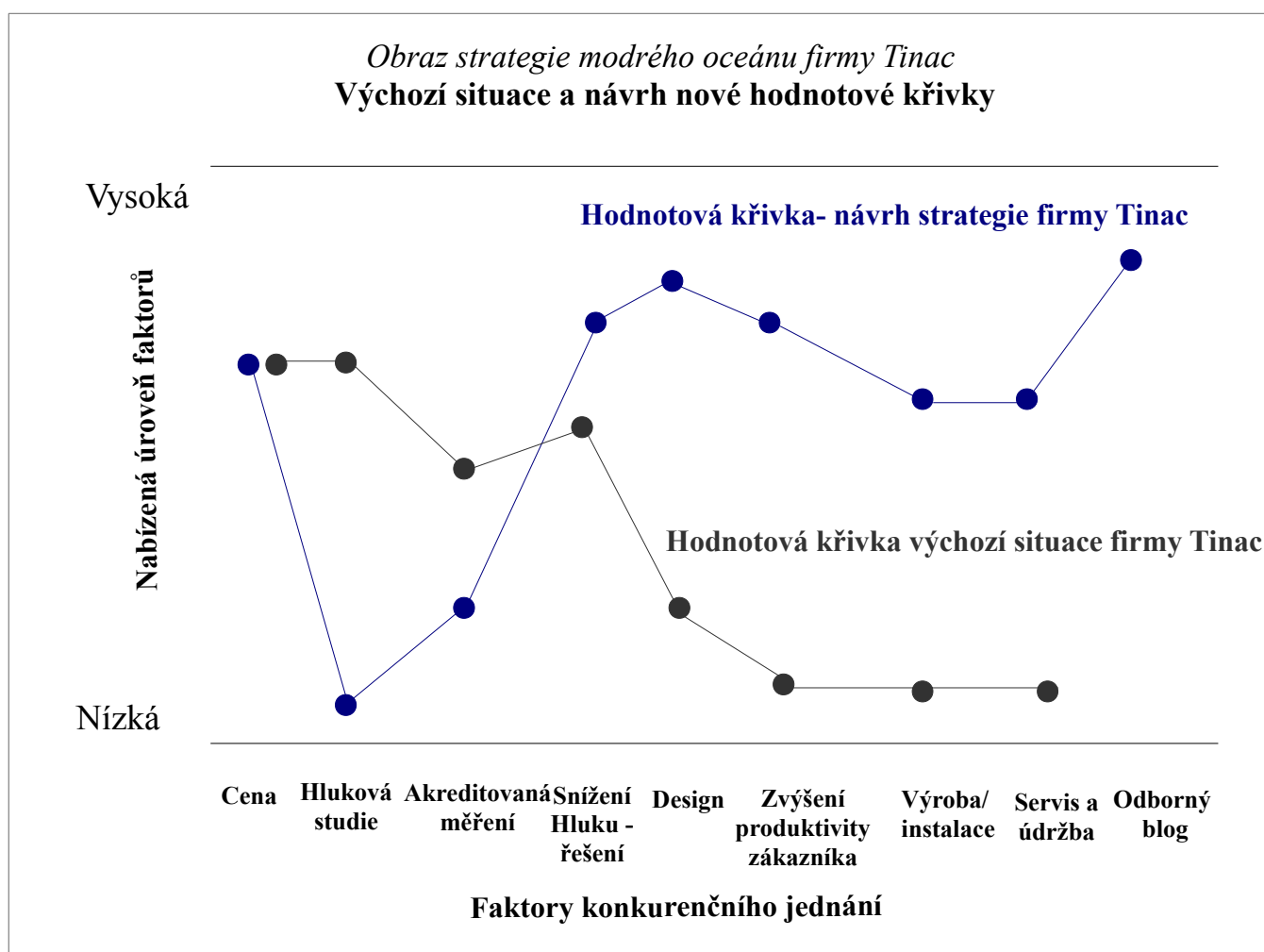
<b>Omezte</b> <i>Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard v odvětví?</i> Akreditační měření hluku	<b>Odvrhňte</b> <i>Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?</i> Hlukové studie bez aktivního řešení problému
<b>Pozvedněte</b> <i>Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?</i> Zvýšení užitku pro zákazníka – odstranění hluku a tím zvýšení jeho produktivity, design, výroba, servis a údržba	<b>Vytvořte</b> <i>Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?</i> Konkrétní návrh snížení hluku a jeho realizace Prezentace praktických článků na blogu

Obr. 8: Praktická aplikace souřadnicové sítě „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro manažerské účely je možné tato opatření vedoucí k vytvoření nové hodnotové křivky zachytit i prostřednictvím souřadnicové sítě, viz. Obr. 8.

Obr. 9 zachycuje novou hodnotovou křivku, znázorněnou na obrazu strategie, jak se změnila od výchozí situace. Oproti původní hodnotové křivce došlo k výraznému odlišení hodnotové křivky od konkurence. Některé faktory byly vytvořeny (odborný blog), některé byly pozvednuty (snížení hluku – řešení, design, zvýšení produktivity zákazníka, výroba a instalace, údržba a servis), některé omezeny (akreditovaná měření) a některé odvrženy (hluková studie).



Obr. 9: Obraz strategie - výchozí situace a návrh nové hodnotové křivky

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto změny byly navrženy na základě poznatků z analýzy nových příležitostí pomocí šesti cest a identifikace užítu v rámci sledu šesti strategických kroků. Pro změnu pravidel v odvětví se navrhovaná strategie inspirovala alternativními odvětvími – službami architektů a interiérových designérů a výrobců akustických obkladů a nabídkou hobbymarketů. Strategie také využívá příležitostí, které nabízí doplňkové služby. Zaměřuje se na zvyšování užítu zákazníka ve fázi užívání. Využitím těchto nových pohledů na odvětví byla vytvořena nová hodnotová křivka a stávající odvětví bylo přetvořeno. Vznikla nová strategie podniku.

Součástí návrhu obrazu strategie a nové hodnotové křivky je i působivý slogan. Slogan je důležitou složkou, usnadňuje sdělení strategie a přispívá k úspěšnosti její realizace. Slogan má být působivý, pravdivý a jasný. Slogan firmy byl zvolen „Acoustic Solutions“ – „Akustická řešení“. Dalšími navrhovanými slogany byly:

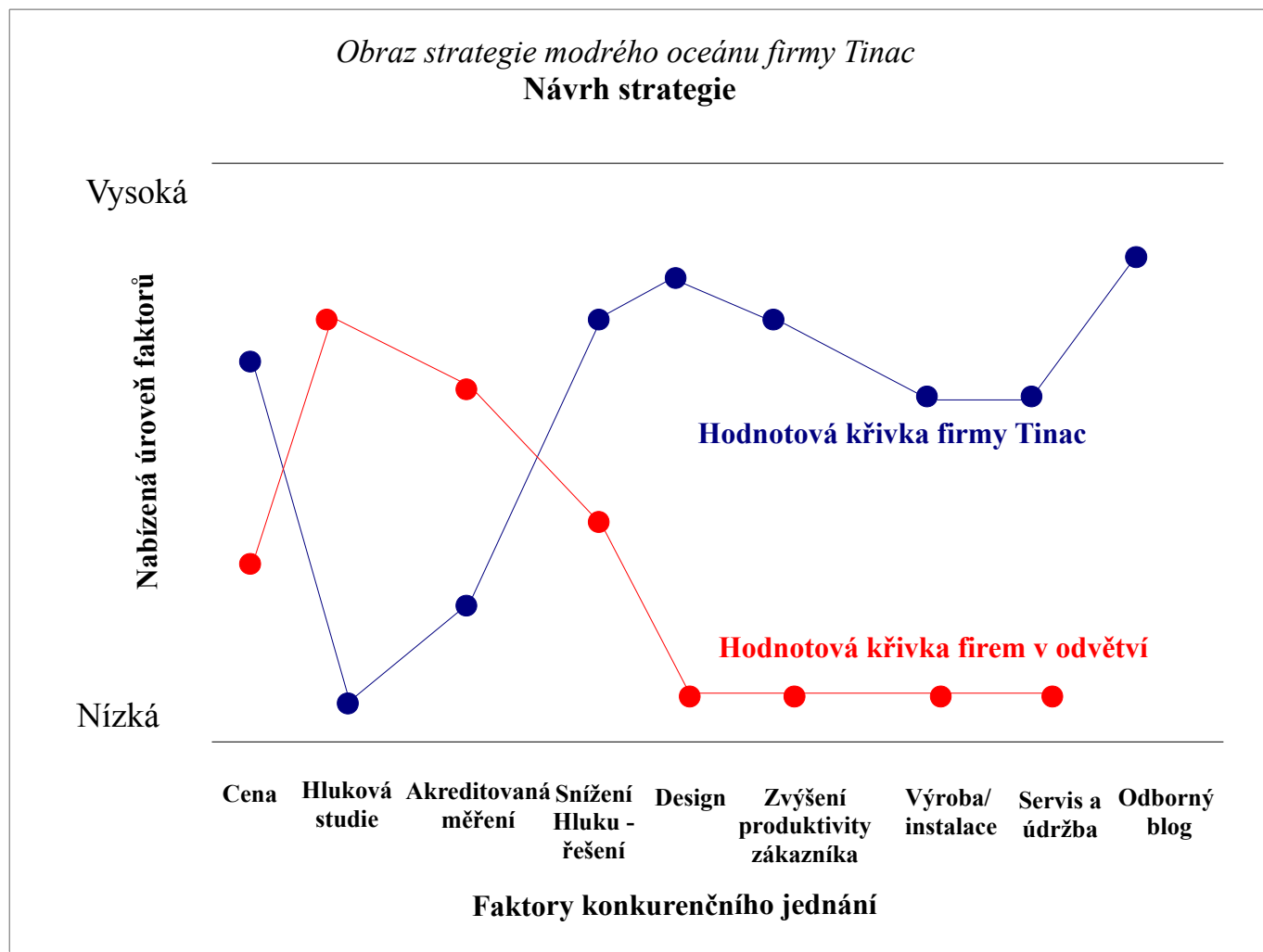
- Spolehlivá, kompletní, individuální řešení v oblasti akustiky a hluku.
- Vyřešíme vaše problémy s hlukem.
- Akustická řešení na míru.
- Váš partner při řešení akustických problémů.
- Snížíme hluk a zvýšíme produktivitu vaší firmy.
- Vytváříme příjemné prostředí pro práci, snižujeme hluk.

Tyto slogany byly delší, a proto jasnější a přesněji popisují, co firma dělá a nabízí, ale jsou méně působivé. Pravdivé jsou všechny slogany. Acoustic Solutions je krátký a konkrétně neříká zákazníkovi, co firma dělá, ale je působivý. Tento slogan je vhodnější pro použití do loga, které firma využívá na vizitkách, webových stránkách a dalších prezentačních materiálech.

Nová hodnota spočívá v nabídnutí odborného zpracování situace s hlukem a návrhu řešení se zajištěním realizace. Zákazník nebude muset vyhledávat další firmy na provedení

řešení a doplňkové služby jinde. Firma pozvedne i design řešení. Tím přiláká nové zákazníky, kteří si dříve objednali služby u architekta. Firma odvrhne odborné hlukové studie bez návrhu řešení. Omezí akreditační měření, které nenabízí řešení. Odvrhnutím a omezením těchto faktorů se sníží odbornost a funkčnost a to se odrazí i v ceně. Tím se zvýší hodnota pro zákazníka, který očekává optimální řešení za přijatelnou cenu.

Skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka a odlišení od konkurence spočívá v tom, že firma pouze nenabízí odbornou analýzu situace s hlukem a posudky, ale konkrétní, designově upravené řešení. Návrh SMO pro firmu Tinac byl formulován pomocí systematického rámce nástrojů, které strategie nabízí. Konečný návrh strategie je zachycen na obrázku 10.



Obr. 10: Návrh strategie

Zdroj: Vlastní zpracování



## **4.2 Zhodnocení návrhu strategie**

Na závěr je třeba návrh SMO a hodnotové inovace zhodnotit, zda splňuje vlastnosti dobré strategie, jasné zaměření, rozdílnost a působivý slogan. Také odpovídá na otázky, které určují, že nedošlo k častým chybám ve formulaci strategie. Časté chyby formulace jsou: příliš vysoká úroveň faktorů, malá odlišnost od konkurence, nesoudržná strategie, strategické rozpory, dovnitř zaměřená strategie.

### **Jasně zaměření**

Jasně zaměření představuje výběr konkurenčních faktorů bez ohledu na konkurenci. Firma Tinac se zaměřuje, jak na stejné faktory, tak i na odlišné než konkurence a jeden faktor vytvořila. Jedná se o vedení blogu na webových stránkách pro zákazníky, kde je možné vkládat i dotazy, názory, zkušenosti. Firma splnila požadavky jasného zaměření. Zaměření vychází z vize firmy a hodnot, které chce vytvářet. Firma se zaměřuje především na řešení snižování hluku s realizací návrhu řešení ve výrobních firmách. Zaměření je základem pro odlišení od konkurence. Zaměření firmě umožňuje nabízet své služby v mimořádné kvalitě.

### **Rozdílnost**

Ke splnění požadavku rozdílnosti je třeba, aby hodnotové křivky firmy a jejích konkurentů byly výrazně odlišné. To lze ověřit na obrazu strategie na obrázku 9. Tento požadavek je také splněn.

### **Působivý slogan**

Slogan odpovídá požadavkům, je působivý, pravdivý a jasný. Cílem strategie je poskytovat akustická řešení v podobě uceleného řešení snížení hluku od analýzy problému po odstranění problému s hlukem včetně realizace. Slogan odráží důraz na vyřešení problému s hlukem. Firma má i působivý slogan.

Na základě tohoto ověření navržená strategie splňuje tři vlastnosti dobré strategie. Časté chyby formulace strategie se nevyskytují v návrhu. Na tyto chyby byl brán zřetel již při sestavování strategie. Tyto chyby jsou blíže popsány v teoretické části.

Strategie byla sestavena tak, aby úměrný počet faktorů měl vysokou úroveň. Vysoká úroveň většiny faktorů by představovala vysoké náklady. Strategie se snaží o významnou odlišnost od konkurence - byla sjednocena, sestavena tak, aby neobsahovala strategické rozpory v tom, co firma nabízí a co navrhuje a aby byla srozumitelná pro zákazníka, tedy, aby nebyla zaměřená dovnitř. Tři vlastnosti dobré strategie byly splněny. Stejně tak se strategie vyhýbá častým chybám formulace strategie. Navržená SMO by měla pomoci firmě k růstu až k vytvoření trhu bez konkurence.

### ***4.3 Doporučení pro firmu***

Z provedené analýzy a zpracování návrhu nového obrazu strategie modrého oceánu pro malou firmu Tinac vyplývají následující doporučení. Z nástroje mapování zákazníků vyplývá vhodnost zaměřit se na výrobní firmy, školy a středně velké subjekty. Středně velké subjekty představují pro firmu Tinac VIP zákazníka, kterého by měla rozvíjet. VIP zákazníci představují největší objem přínosů pro firmu a prodejů a firma by je měla rozvíjet. Středně velké firmy a subjekty patří mezi zákazníky, kteří jsou nejvíce ochotni investovat do akustických úprav.

Pomocí nástroje SMO k určení užitku byly vybrány čtyři páky k tvorbě užitku zákazníka, na jejichž tvorbu by se firma měla zaměřit a vytvořit tak skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka. Čtyři vybrané páky se nachází ve fázi užívání zákazníka. Skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka spočívá ve zvýšení jeho produktivity, zvýšení pohodlí, image, snížení rizik zákazníka. Tím je splněna podmínka úspěchu inovace a její šance na prodej, že musí přinést užitek v nějaké z těchto oblastí. Tyto hodnoty je třeba poskytnout zákazníkům v rámci nově vytvořené hodnotové inovace.

V rámci návrhu strategie byla analyzována výchozí situace firmy, která měla nedostatky a nevedla k vytvoření modrého oceánu a výraznému odlišení od konkurence a tím snížení jejího vlivu na výsledky firmy. Současná strategie firmy obsahuje nabídku služeb, které nepřináší zákazníkům očekávaný přírůstek hodnoty. Firma se nezaměřuje na hodnotu pro zákazníka. Hodnotová křivka postrádá rozdílnost od konkurenční hodnotové křivky.

Nedostatky výchozí hodnotové křivky byly odstraňují návrh nové strategie. Návrh nové strategie našel nové příležitosti cestami alternativních odvětví a nabídky doplňkových výrobků a služeb. Aby firma zvýšila poptávku po svých službách je navrženo, aby nabídla novou hodnotu pro zákazníka. Nová hodnota je vytvořena poskytnutím designu a zajištěním aplikace materiálů a omezením funkčnosti a odbornosti a doplňkovými službami – poskytnutím odborných informací a nabídnutím údržby a servisu.

Nově vytvořená strategie navrhuje odvrhnout faktory hlukové studie, akreditační měření a místo toho se zaměřit na řešení snížení hluku a realizaci, zvýšit produktivitu, nabídnout design, výrobu a instalaci opatření, odborný blog. Tato opatření vedou k vytvoření výjimečné hodnoty pro zákazníka, k vytvoření hodnotové inovace, která je základem tvorby nového trhu. Návrh strategie je doplněn působivým sloganem firmy, který zní „Acoustic Solutions“. Nově navržená strategie již splňuje vlastnosti strategie modrého oceánu. Je rozdílná od konkurence, má jasné zaměření a působivý slogan. Takto navržená strategie by měla být snadná k realizaci, měla by vést k odlišení od konkurence a nízkým nákladům. Nový užitek zajistí tím, že naváže spolupráci s výrobními firmami, které vyrobí akustická opatření na míru a zajistí montáž a instalaci, nabídne tématické články pomocí blogu a omezí odbornost a funkčnost a to se projeví i v ceně.

### ***Závěr praktické části***

V této části byl sestaven návrh SMO pro vybranou firmu využitím systematického rámce nástrojů SMO, představeném v kapitole 3. Sestavením návrhu strategie firma odhalila nové možnosti a příležitosti na trhu. Přehodnotila svůj podnikatelský plán – způsob nabídky produktů a tím vytvořila strategii vytvářející nový trh. Firma zaměřila svou pozornost na tvorbu hodnoty pro zákazníka, zmapovala své zákazníky, vytvořila čtyři aktivní opatření ke tvorbě hodnotové inovace, zformulovala svou novou strategii pomocí obrazu strategie. Má nový směr. Návrh strategie zlepšuje strategické řízení firmy.

Návrh strategie představuje výhodu pro firmu Tinac. Firma nyní zaměřuje svou pozornost na tvorbu hodnoty pro zákazníka, sledování měnících se potřeb zákazníka a reagování na tyto změny. Orientace firmy na implementaci SMO je její konkurenční výhodou oproti jejím silným konkurentům, od kterých se brzy výrazně odliší díky strategii.

Sestavováním návrhu byly vyzkoušeny nástroje k formulaci strategie a byly získány zkušenosti. Systematický postup poskytuje velké množství inspirace k vytvoření nové hodnoty. Není zcela jednoduché nástroje použít k návrhu strategie vybrané konkrétní firmy. Sestavení strategie vyžaduje nekonvenční a kreativní myšlení a čas k propojení jednotlivých nástrojů, než vznikne ucelená, správně formulovaná strategie.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo představit SMO a sestavit návrh strategie pro podnik, který zajistí splnění strategických cílů. Strategické cíle firmy Tinac jsou posílení a stabilizace pozice na trhu, zajištění konkurenceschopnosti, zvýšení poptávky a iniciace růstu firmy.

K dosažení stanovených cílů byla zvolena strategie modrého oceánu.

Teoretická část byla zaměřena na vysvětlení pojmů týkající se strategie podniku, konkurenční strategie a SMO, inovací, tvorby hodnoty pro zákazníka a nástrojů SMO. Tyto pojmy tvořily podklad pro zpracování praktické části.

Praktická část byla zaměřena na aplikaci teoretických poznatků na praktickém příkladu firmy. Ve firmě Tinac byl vytvořen návrh tvorby hodnotová inovace pomocí nástroje aktivního rámce čtyř aktivních opatření. Byly hledány faktory, které vedou k vytvoření hodnotové inovace, splňující aspekty snížení nákladů a skokového zvýšení hodnoty pro zákazníka. Byly hledány faktory, které lze odvrhnout, omezit, pozvednout a vytvořit a tím vytvořit hodnotovou inovaci. K vytvoření nového způsobu nabídky produktu byly použity ještě podpůrné nástroje k identifikaci příležitostí přetvoření hranic trhu a užítu pro zákazníka. Vznikl tak nový návrh strategie, která přináší novou hodnotu. Firma odvrhla faktory představující odbornost a funkčnost, tím snížila své náklady. Faktory design, realizace, servis a informace pozvedla, tím vytvořila novou hodnotu pro zákazníka. Výsledkem je nová hodnotová křivka, která představuje návrh strategie. Nový způsob nabídky služeb je hodnotovou inovací. Návrh strategie se zaměřuje na zákazníka, který představuje středně velké subjekty, především firmy. Vytvořená strategie byla zhodnocena, zda splňuje tři vlastnosti dobré strategie. Tyto vlastnosti byly dodrženy, tzn. strategie by neměla vést k napodobování jiných firem, vysokým nákladům a stížené realizaci strategie. Měla by vést ke splnění vytyčených cílů. Formulace návrhu takové strategie byla cílem diplomové práce.

Dílčím cílem bylo najít odpověď na následující výzkumné otázky:

### **Jaké jsou přínosy strategie modrého oceánu k rozvoji firmy?**

Přínosem SMO je, že umožňuje vytvářet nové trhy a nové příležitosti, zaměřuje se na tvorbu hodnoty pro zákazníka, vytváří novou poptávku. Tento přístup vede k růstu firmy. SMO díky obrazu strategie je snadná k pochopení, šíření a realizaci strategie. Správně formulovaná strategie přináší zisky, růst a vedoucí pozici na trhu.

### **Jaký je přínos inovací a hodnotové inovace?**

Inovace zajišťují dlouhodobé udržení firmy na trhu, vytváří konkurenční výhodu, zajišťují konkurenceschopnost a předchází úpadku. Přínosem hodnotové inovace je, že se zaměřuje na tvorbu hodnoty pro zákazníka a snižování nákladů současně, je méně investičně náročná a přináší významný zisk.

### **Jaký je význam strategie modrého oceánu pro malou a střední firmu?**

SMO je možné považovat jako vhodný strategický přístup, který využívá silnou stránku MSP – schopnost tvořit inovace. Navíc je tato strategie výhodná z hlediska řízení. V rámci své strategie podnik řídí i tvorbu hodnoty pro zákazníka a inovace. Slučuje důležité faktory do jednoho nástroje.

Hlavní cíl a dílčí cíle diplomové práce byly splněny. Další výzkum by se mohl zaměřit na analýzu kultury organizace a jejího vlivu na tvorbu strategie modrého oceánu nebo na použití strategie modrého oceánu a vytvoření hodnotové inovace ve vybraném odvětví pro růst firem.

## Seznam použité literatury

### Citace

ANDERSEN, P. H., J. STRANDSKOV. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail/leading the revolution/blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Academy of Management Review 2008. ISSN 790-794

BJERKE, B., C. M. HULTMAN. *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. 1. vyd. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2002. ISBN 978-1-84376-851-7.

BURKE, A., A. VAN STEL, R. THURIK. *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*. EIM Research Report. 2009, May.

BURKE, A., A. VAN STEL, R. THURIK. *Blue Ocean vs. Five Forces*. Harvard Business Review. 2010, May, s. 28.

BLUE OCEAN STRATEGY [online]. © 2014, [vid. 2014-04-06]. Dostupné z: <<http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/strategy-canvas/>>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČSÚ. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 až 2010* [online]. Český statistický úřad, 2013-01-03 [vid. 2014-04-23] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1161-11>

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DEHKORDI, G. J., S. REZVANI, N. BEHRAVAN. *Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment*. International Journal of Academic Research in Business and Social Science. 2012. June.

DILLON, A., T., R., K. LEE, D. MATHESON. *Value Innovation: Passport to Wealth Creation*. Research Technology Management. 2005. March-April.

FÖRSTER, A., P. KREUZ. *Nekonvenční myšlení: 17 pravidel pro vítězství v byznysu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1741-8.

- CHEN, Z., DUBINSKY, A.J. *A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A preliminary Investigation*. Psychology and Marketing. 2003, Vol. 20, Issue 4, p. 323-347.
- JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ, M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- JEMELKA, J. Jaký bude rok 2014 pro malé a střední firmy v ČR? *Moderní řízení*. Praha: Economia. 1/2014. ISSN 0026-8720.
- JOHNSON, G., R. WHITTINGTON, K. SCHOLLES. *Exploring Strategy*. 9. vyd. London: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-73202-0
- JONES, T., D. LEE. *Samsung, Others Adopting Value Innovation*. Research Technology Management. 2006. Vol. 49, Issue 5, p. 5-7. ISSN 08956308.
- KIM, W. CH., R. MAUBORGNE a). *Strategie modrého oceánu, umění vytvořit si svrchovaný prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.
- KIM, W. CH., R. MAUBORGNE b). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practise*. California Management Review, 2005, Vol. 47, Issue 3, p. 105-121.
- KIM, W. CH., R. MAUBORGNE. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, 2004, s. 76-84
- KIM, W. CH., R. MAUBORGNE. *Charting Your Company's Future*. Harvard Business Review, 2002, s. 76-83
- KIM, W. CH., R. MAUBORGNE. *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*. Sloan Management Review. 1999, Spring, s. 41-54.
- KOŠTURIÁK, J, et al. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- KOŠTURIÁK, J. Správné inovace správně. *Moderní řízení*. Praha: Economia. 11/2012. ISSN 0026-8720
- KOŠTURIÁK, J, J. CHAL. *Inovace, vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.



KOŠŤAN, P., O. ŠULEŘ. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8

MAC, R. *Ringling Bros. Owner Not Clowning Around With Business, Cannons To Billionaire Status*. Forbes, 2014-28-01. [online] [vid. 2014-04-04] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/ryanmac/2014/01/28/ringling-bros-owner-not-clowning-around-with-business-cannons-to-billionaire-status/>

MOHAMED, A. Z. *Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy; Case Study Analysis on 14 Different Agencies*. Integration & Dissemination 4. 2009, s. 28 – 34.

PAANANEN, A., M. SEPPÄNEN. *Reviewing customer value literature: Comparing and contrasting customer value perspectives*. Intangible Capital. 2013, Vol. 9 Issue 3, p. 708-729. ISSN: 1697-9818.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0.

SCHLEGELMILCH, B. B., A. DIAMANTOPOULOS, P. KREUZ. *Strategic innovation: the construct, its drivers and its outcomes*. Journal of Strategic Marketing. 2003, s. 117 – 132.

SIDHU, I. *Cisco umí obojí: Jak dnes vydělávat a zároveň zajistit budoucí růst*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3537-2.

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

TIDD, J. et al. *Řízení inovací*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

VEBER, J. et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

WUMEN, E., F., M., S. DUSSELDORF, M., H. BATTERINK. *Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy*. British Food Journal. 2012, s. 248 – 271. Vol. 114 Iss. 2.

YANG, C.-C. and K.-J. YANG. *An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy*. Total Quality Management & Business Excellence. Sep-Oct 2011, Vol. 22, No 9, s. 925-940. ISSN 1478-3363.

ZELENÝ, M. Éra vysoké technologie inovací a transformace. *Moderní řízení*. Praha: Economica. 1/2014. ISSN 0026-8720.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.

ISBN 978-80-247-4008-9.

## **Bibliografie**

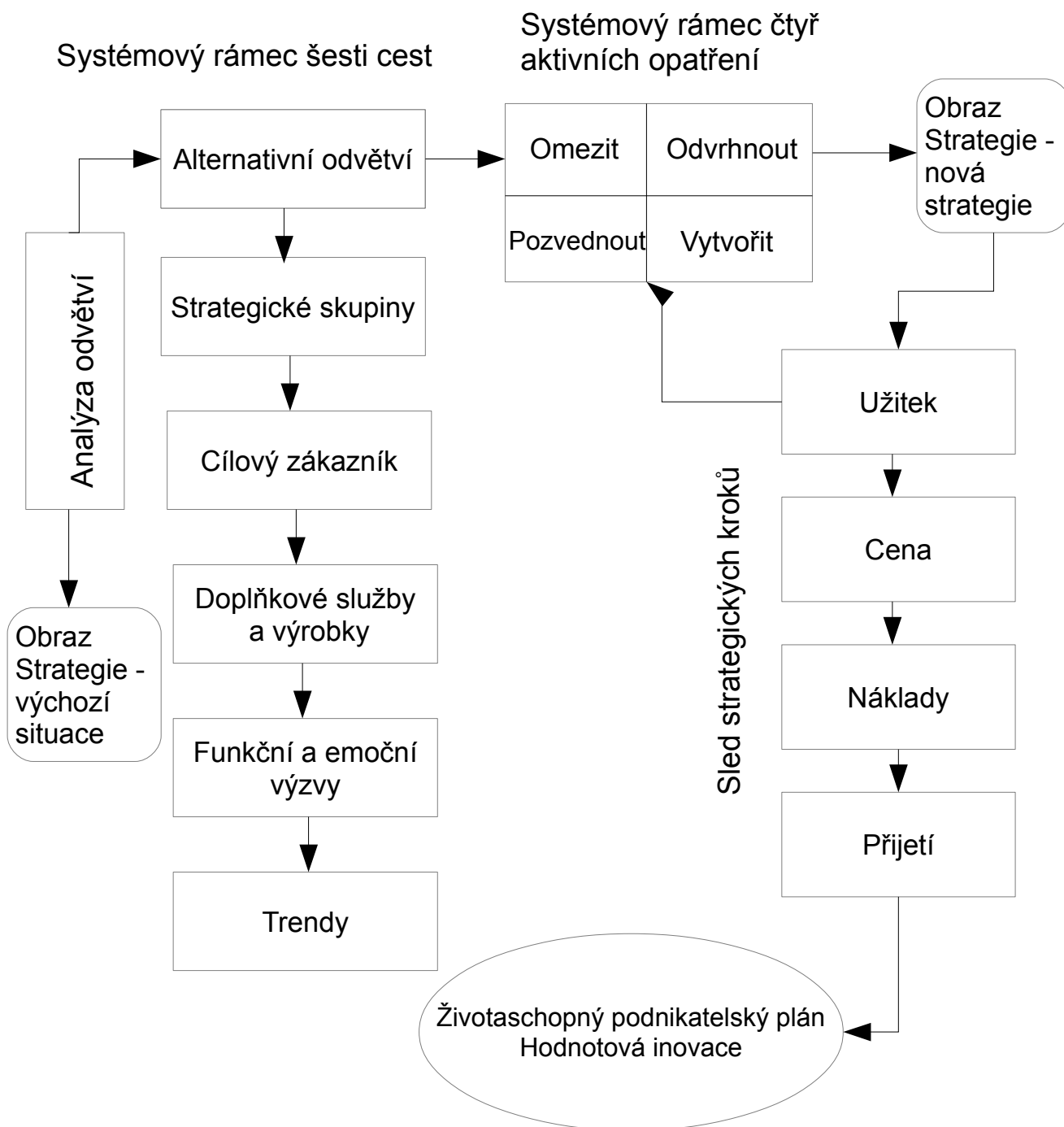
SIMON, H. *Skrytí šampióni 21. století, úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-225-3.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

## **Seznam příloh**

Příloha A - Postup návrhu strategie modrého oceánu.....	I
---	---

## Příloha A - Postup návrhu strategie modrého oceánu



*Zdroj: Vlastní zpracování podle WOMEN et al., 2003. Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy., s. 251*